

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»

Х.А. АБДУХМАНОВ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Конспект лекций

Москва – 2014

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»

Х.А. АБДУХМАНОВ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Рекомендовано редакционно-издательским советом университета

в качестве конспекта лекций

для бакалавров направления «Управления персоналом»

Москва – 2014

УДК 658

А 13

Абдухманов Х.А. Управление персоналом организации: Конспект лекций для бакалавров направления «Управления персоналом». – М.: МГУПС (МИИТ), 2014. – 81 с.

Конспект лекций предназначен для практических занятий студентам и преподавателям в аудитории и самостоятельного применения при изучении дисциплины «Управление персоналом организации».

Анализируются основные принципы и методы подбора и отбора персонала. Освещены проблемы оценки и аттестации персонала. Представлены вопросы планирования карьеры и проблематики «середины служебной лестницы». Изложены основные аспекты управления персоналом в этих ситуациях. Курс лекций предназначен для широкого круга студентов и преподавателей.

Содержание

Введение.....	4
1. Принципы, этапы и методы подбора и отбора персонала.....	5
2. Этапы подбора персонала.....	5
1.2. Модели набора персонала, их характеристики.....	6
1.3.Процедуры подбора и отбора кадров.....	7
1.4.Принципы и методы подбора персонала.....	8
1.5. Отбор кадров после проведения процедуры набора.....	8
1.6. Особенности проведения собеседования.....	18
1.7. Сбор информации о кандидате.....	23
1.8.Медицинское освидетельствование.....	24
1.9.Собеседование в стиле «ассесмент».....	24
2.Теоретические основы найма персонала.....	28
2.1. Теоретические основы найма персонала.....	28
2.2. Внутренние и внешние источники найма персонала.....	30
2.3.Разновидности внешних источников подбора персонала.....	30
2.4. Оценка источников персонала.....	33
3. Оценка персонала.....	35
3.1.Понятие оценки и аттестация персонала.....	35
3.2.Цели системы оценки персонала.....	36
3.3.Особенности проведения оценки.....	36
3.4. Системы, методы и методики оценки персонала.....	42
4. Аттестация персонала.....	48
4. 1 Понятие и цели аттестации персонала.....	48
4.2. Основные цели аттестации.....	49
4.3. Методы аттестации.....	50
4.4. Процедура аттестации.....	51
4.5. Нетрадиционные подходы к оценке персонала: интервью наоборот, разбор деловых бумаг, опрос на «360 градусов», коллективное принятие решений, собеседование.....	54
4. 6. Метод оценки персонала «ассесмент-центр».....	57
5. Планирование карьеры.....	60
5.1. Характеристика и планирование карьеры.....	60
5.2. Классификация этапов карьеры.....	61
5.3.Модели деловой карьеры.....	63
5.4.Карьера и особенности ее формирования. Конфигурация карьеры по драйверу.....	64
5.5. Типы и этапы карьеры.....	66
5.6. Планирование и управление деловой карьерой.....	68
Список литературы.....	79

Введение

Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности, с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение. Потребность в персонале определяется в соответствии со стратегическими планами и целями компании.

Подбор и оценка работников составляют важный этап в работе с персоналом и должен производиться с соблюдением определенных правил.

1. Исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений подбираются работники, которые могут решать стоящие перед ними задачи.

2. Подбор персонала осуществляется исходя из профессиональной подготовки, производственного опыта и других ключевых качеств работника.

3. Подбирать работников можно путем совмещения первого и второго способов, когда высококвалифицированным рабочим и служащим подбираются рабочие места с изменением существующего распределения функций, а на остальные должности подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест.

1. Принципы, этапы и методы подбора и отбора персонала

1.1. Этапы подбора персонала.

Определение вакантных мест. Основой для определения потребности в персонале и целей подбора персонала является организационная структура и штатное расписание.

Планирование подбора персонала происходит в соответствии с вакансиями, отраженными в штатном расписании, на основании которого составляется план-график закрытия вакансий.

Детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие. Традиционно, в основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документ описывающий основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место.

Чтобы облегчить процесс подбора персонала, целесообразно создавать документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности - профессиональный портрет должности (портреты или профили идеальных сотрудников).

Профессиональный портрет должности - документ, который готовится совместно руководителем подразделения и специалистами службы управления персоналом в целях повышения качества подбора персонала на основе должностной инструкции, представляет собой набор:

- *квалификационных характеристик* - специальное образование, специальные навыки - знание иностранного языка, уровень владения компьютером и другие специальные требования, которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий эту должность;
- *личностных характеристик* - отражающих его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, таких, как - ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления.

Документом, также широко применяемым в практике подбора персонала является заявка на вакантную должность. Особое внимание в нем уделяется подробному описанию личностных качеств и компетенций "идеального" соискателя на определенную должность.

1.2. Модели набора персонала, их характеристики.

В практической деятельности часто используют *упрощенные модели* рабочего места, например, часто можно увидеть объявления типа: «Требуется на постоянную работу слесарь 5-го разряда, мужчина до 50 лет», «Срочно требуется экономист – женщина до 35 лет, образование высшее, выпускник МИИТ (МГСУ), опыт работы в малом бизнесе».

Вместе с тем, для качественного подбора персонала используют *полные модели*. Один из вариантов модели разработан проф. А.П. Егоршиным и включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места.

1. Кадровые данные (возраст, пол, семейное положение, социальное положение, внешность).
Источники: листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании, фотография, собеседование.

2. Опыт работника: жизненный, производственный, государственный, общественный. Определяется путем интервью и анкетирования.

3. Профессиональные знания по конкретным учебным дисциплинам. Выявляются путем программированного контроля знаний и в результате деловых игр.

4. Профессиональные умения: совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник. Выявляются путем программируемого контроля, собеседования и в процессе деловых игр и практических занятий.

5. Личностные качества: совокупность деловых качеств и недостатков работника. Определяются путем психологического тестирования и социологического опроса.

6. Психология личности: тип личности, темперамент, интеллект, мотивация. Определяются путем психологического тестирования работника, наблюдения.

7. Здоровье и работоспособность с медицинской диагностикой состояния: здоров, практически здоров, болен. Выявляются посредством медицинского обследования и (или) наведения справок.

8. Уровень квалификации. Определяется приобретенной специальностью, образованием и повышением квалификации.

9. Служебная карьера. Определяется на основе анкеты, резюме, наведения справок.

10. Хобби (увлечения). Выявляются методом интервью, наблюдений и анкетирования.

11. Вредные привычки и недостатки: пристрастие к алкоголю и курению и пр. Выявляются путем анкетирования, наблюдений и социологического опроса.

12. Организация труда: помещения, технические средства, транспорт. Устанавливаются по нормативам организации рабочего места и путем опроса сотрудника.

13. Оплата труда: зарплата, премии, вознаграждения. Определяются по штатному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.

14. Социальные блага: путевки, фирменная одежда, питание и др. Выявляются путем опроса работника и на основе устанавливаемых на предприятии средних выплат из фонда социального развития.

15. Социальные гарантии: пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения. Определяются на основе государственных стандартов.

1.3.Процедуры подбора и отбора кадров

От качества набора персонала и его состава, зависит последующая деятельность в процессе управления персоналом.

Современный уровень развития процесса управления персоналом позволяет использовать самые разные методы поиска необходимых специалистов и применять сложные многоступенчатые системы отбора, охватывающие все стороны личности.

Для принятия на работу квалифицированных сотрудников, необходимо в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы индивидуальные и общественные

характеристики этих работ. Эту информацию получают посредством анализа содержания работы конкретного сотрудника. При отсутствии анализа сложно реализовать необходимые функции подбора.

Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности, с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение.

Подбор работников составляют важный раздел системы работы с персоналом и должны производиться с соблюдением определенных требований и применением способов, приведенных ниже:

1) Подбор исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений. Подбираются работники, которые могут решать стоящие задачи, производится руководителем подразделения и/или специалистом службы управления персоналом, как правило, из его личных оценок объема работ по конкретной профессии в условиях отсутствия полной информации о деловых качествах и профессиональной компетентности работника. Недостаток данного способа заключается в ограничении всестороннего развития личности способного работника, который должен приспосабливаться под конкретное рабочее место.

2) Подбор с учетом профессиональной подготовки, производственного опыта и профессиональных качеств работника. Состав функциональных обязанностей и трудоемкость работы определяются на основе организационных документов или опыта руководителя подразделения под конкретного работника. Недостатком этого способа является возможность занятия вакантных рабочих мест по мере заполнения штатного расписания предприятия менее способными рабочими и служащими из-за того, что они поступили на работу раньше. Когда появляется высококвалифицированный работник, то вакантное место может быть занято другим человеком, имеющим более низкую квалификацию, производственный опыт или творческие способности.

3) Подбор осуществляется путем совмещения первого и второго способов, когда для высококвалифицированных рабочих и служащих подбираются рабочие места с изменением существующего распределения функций, а для остальных должностей подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест. Этот способ является более гибким, так как позволяет учесть конкретные особенности работы предприятия, квалификацию персонала и создать условия для всестороннего развития людей.

Итак, основой квалифицированного и правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике (кандидате) и рабочем месте, с учетом возможности осуществления анализа их соответствия.

Всесторонняя комплексная оценка персонала может быть произведена на основе исследования различных аспектов личности, объективных кадровых данных, деловых и нравственных качеств, жизненного опыта, профессиональных знаний и умений, здоровья и работоспособности, служебной карьеры и других аспектов.

1.4. Принципы и методы подбора персонала

Среди основных принципов подбора персонала необходимо выделить следующие.

Принцип плановости означает, что мероприятия, направленные на совершенствование кадрового состава, проводятся планомерно, исходя из плановой потребности в работниках и с учетом перспектив развития персонала и организации в целом.

Принцип альтернативности реализуется через привлечение в организации максимального количества соискателей. Реализация ряда процедур по подбору персонала и предварительный анализ кандидатов на вакантные места осуществляют работники службы управления персоналом, поэтому проведение в жизнь принципа альтернативности находится в сфере ответственности кадрового менеджмента.

Принцип активного подбора заключается в постоянной работе с потенциальными кандидатами на вакантные места в организации, применении активных методов поиска и вербовки персонала. Это касается как квалифицированных сотрудников других фирм, так и молодых специалистов. Работодатели устанавливают тесные, долговременные связи с учебными заведениями, включая личные контакты вербовщиков со студентами. При поиске кандидатов представителей фирм могут интересовать не только показатели академической успеваемости, но и круг интересов, целевые установки студентов.

Принцип компетентности предполагает прием на работу сотрудников, отвечающих требованиям модели компетенций, то есть сотрудник должен обладать определенным набором знаний, умений, личностных характеристик и т.п. Однако, необходимо принимать во внимание не только профессиональную компетентность кандидатов, но и то, как они будут вписываться в организационную культуру.

1.5. Отбор кадров после проведения процедуры набора

Отбор будущих сотрудников организации является следующим этапом после подбора кандидатов. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей (культуры) организации, принимающей новых сотрудников, а также характера должности, на которую подбирается кандидат. Ниже (на рис. 1) приведен один из упрощенных вариантов процесса отбора персонала.



Рис. 1. Схема отбора персонала

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия общим требованиям организации к будущему сотруднику (соответствие рабочей модели). Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Естественно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций. При наличии хорошо подготовленного списка требований, модели рабочего места этот этап может быть реализован рядовыми сотрудниками службы управления персоналом, а в случае применения анкетирования возможно и использование компьютерных технологий (сканирование анкет и сравнение с заложенным в компьютер шаблоном).

Методы первичного отбора зависят от размера бюджета, наличия стратегии и производственной культуры компании, относительной важности данной должности для организации.

Среди методов первичного отбора можно выделить следующие:

- 1) Анкетирование;
- 2) Тестирование или испытание;
- 3) Графологический анализ (экспертиза почерка и анализ стиля изложения);
- 4) Анализ стиля изложения материала;
- 5) Качественный анализ почерка (по методике В.Г. Зазыкина);
- 6) Морфологический анализ;
- 7) Собеседование;
- 8) Тестирование в ходе собеседования;
- 9) Сбор информации о кандидате;

- 10) Медосмотр;
- 11) Собеседование в стиле «ассесмент».

Анкетирование.

Анализ анкетных данных предполагает, что биография является показателем возможностей кандидата для выполнения конкретных производственных функций. При использовании этого метода работник предприятия проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с моделью рабочего места с учетом приоритета (рейтинга) отдельных компонентов модели. Наличие такой модели является необходимым условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора. Отсутствие четких критериев значительно снижает эффективность отбора, поскольку решение принимается на основе субъективного мнения сотрудника, обрабатывающего анкеты, часто не обладающего достаточным знанием опыта работы или специфики данного вида деятельности и соответственно предъявляемых к кандидату требований.

Анализ анкетных данных позволяет выявить следующую информацию:

- 1) соответствие образования кандидата на вакантную должность минимальным квалификационным требованиям;
- 2) соответствие практического опыта характеру деятельности;
- 3) наличие ограничений любого рода на выполнение должностных обязанностей;
- 4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочные, командировки);
- 5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь наведению справок и получению дополнительной информации.

Анализ анкетных данных (анкеты могут быть самыми разнообразными и содержать от 10 до 100 и более вопросов) является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях. В то же время этот метод достаточно приблизителен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию.

Одна из задач анкетирования – учет личных факторов и обстоятельств, которые могут помешать работе кандидата в случае найма. Часто анкеты содержат вопросы о числе отработанных за год дней у последнего нанимателя, продолжительности отсутствия по болезни, частоте смены места работы.

В зависимости от контингента персонала, на который рассчитана анкета, применяют анкеты разного содержания и разной степени детализации. Так, консалтинговая фирма «Артур Андерсен» запрашивает в анкете информацию о специальности, учебном заведении, объеме (в часах) профилирующих курсов, академической успеваемости кандидата начиная со школы, месте в классе по успеваемости.

По мнению ряда специалистов, хорошие оценки по математике, химии, физике свидетельствуют о способности концентрироваться, абстрагироваться, о чувстве счета. Тогда как умение управлять волей, упорство характерны для людей, хорошо проявивших себя в истории, языке, обществоведении.

Тестирование.

Определить, с максимальной достоверностью, настоящее состояние кандидата на соответствие требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития кандидата, можно с помощью специальных тестов.

Первоначально «тесты на профессиональную пригодность» применялись для отбора представителей профессий, связанных с повышенным риском. По мере совершенствования методов тестирования и усиления внимания компаний к подбору персонала, многие из них начали использовать тесты для определения потенциала руководителей и специалистов.

В настоящее время существуют компании, специализирующиеся исключительно в области тестирования для диагностики самых различных качеств и характеристик личности: темперамента, аналитических способностей, коммуникабельности, быстроты реакции, памяти, лидерских данных и т.д.

Тесты выполнения отдельных работ на предлагаемом рабочем месте применяются, если при отборе наибольший интерес представляют навыки, знания и умения, которыми владеет претендент в настоящее время.

Примеры таких тестов: тесты на компьютерное программирование – для программистов; стандартный тест на вождение – для водителей; тест на умение общаться с инструментами для работы оператором различных механизмов; тесты по машинописи и т.д. Данный вид тестов направлен на выявление реальной производительности и качества труда претендентов. Поэтому подобные тесты считаются наиболее надежными.

Тесты *с искусственным созданием обстановки, близкой к реальности*, имеют много общего с тестами выполнения отдельных работ на предлагаемом рабочем месте. Они также имеют цель оценить уровень знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения работы, на которую претендует заявитель. Отличие же состоит в том, что испытания проходят в искусственно созданной обстановке, которая имитирует реальную.

Тесты на психомоторные способности направлены на анализ рефлексов и сноровки (время принятия решений, скорость движения конечностей, проворность пальцев).

С помощью *тестов на умственные способности* оцениваются: словарный запас, память, пространственная ориентация, логика и понимание.

Характерологические тесты пытаются выявить и измерить основные черты характера, личностные качества и темперамент человека. Среди наиболее часто используемых характерологических тестов: 16-факторный личностный опросник Кетелла, ММРІ (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. Для этих целей иногда приглашают сторонних специалистов, что может значительно повысить затраты на проведение отбора.

Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, университеты, общественные организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора: высокие издержки, часто необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате.

Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития. Таким образом, с одной стороны, значение тестов при отборе персонала нельзя преувеличивать и при окончательном выборе необходимо использовать менее формализованные методы, а с другой – необходим тщательный отбор тестов по критериям достоверности и надежности.

Графологический анализ

Экспертиза почерка - метод основан на теории, согласно которой почерк человека является объективным отражением способностей личности. Следовательно, на основании анализа почерка можно оценить различные характеристики человека, в том числе способность выполнять определенные производственные функции. Метод получил особое распространение во Франции, является разновидностью тестирования, не требующий больших затрат.

Привлекательность анализа почерка, как метода первичного отбора кандидатов, заключается в низких издержках, однако он отличается односторонним подходом и содержит в себе высокую степень риска неадекватной оценки потенциала кандидатов. Поэтому он может использоваться в качестве одного из методов первичного отбора, не имеющего решающего значения.

Анализ почерка и стиля изложения позволяет, по мнению специалистов, определить степень интеллигентности, общительности и силы воли кандидата.

Анализ стиля изложения материала

1. Динамический стиль (частое употребление глаголов, короткие предложения, ясные недвусмысленные сведения) или статический стиль (много существительных, нагромождение основных и придаточных предложений).

2. Деловой стиль (разумное построение, сжатые и точные предложения) или приключенческий стиль (многоречивость, эмоциональность).

3. Эгоцентрический стиль (назойливость, желание «втереться в доверие») или скромный стиль (личность кандидата находится позади деловых аргументов).

4. Свободный стиль (отсутствие слов-украшений и длинных предложений) или неповоротливый стиль (длинные предложения, вычурность).

Преобладающий в изложении материала *глагольный стиль* свидетельствует о живом, бодром, непринужденном характере кандидата. *Субстантивный* (с преобладанием существительных) *стиль* чаще присутствует у людей неповоротливых, жеманных, вычурных. Большой *словарный запас*, сочетание различных стилей предложений характеризует уровень культуры человека.

Качественный анализ почерка (по методике В.Г. Зазыкина)

Виды почерка

1. Твердый почерк - энергия, независимость, самоуверенность.
2. Бледный почерк - слабая воля, бесхарактерность, неуверенность в своих силах, непоследовательность.
3. Легкий, бледный, сухой почерк - написано, едва прикасаясь к бумаге, - осторожность, подозрительность, нервозность.
4. Быстрый и беглый почерк - человек деятельный, с богатым воображением, влюбчивость и эгоцентричность.
5. Медленный, как бы тянущийся - пассивность, лень.
6. Размашистый почерк - великодушие, склонность к легким приключениям, некоторая расточительность.
7. Чересчур размашистый - беззаботное отношение к себе и окружающим, к своим делам и обязанностям. На слово верить таким не следует.
8. Крупный почерк - откровенные, эмоциональные, возможно великодушные и добрые.
9. Сжатый почерк - скупость, подозрительность, возможно, упрямство и придирчивость.
10. Мелкий почерк - замкнутость, скрытость, не исключено двуличие. Если при письме на линованной бумаге строка поднимается, то этому человеку свойственно самолюбие, практичность. Если опускается - скупость, холодность, привычка все экономить.
11. Неразборчивый, сбивчивый мелкий почерк, но строчка ровная - дипломатичный, с независимыми взглядами, но подозрительный.
12. Разорванный, дрожащий - болезненность, депрессивное состояние, старость.
13. Простой без «завитушек» и «финтиклюшек» - скромность, простота, без амбиций.
14. Строгий, правильный почерк - аккуратность, ясность, последовательность, формализм.

Морфология

Морфология – определение особенностей характера людей на основе изучения строения их лица (т.е. физиономистика). Основоположник физиономистики – монах Лафатер, живший в XVIII

веке. Кроме физиономистики, существует френология – определение особенностей характера людей по устройству черепа.

В некоторых фирмах, взявших на вооружение морфологию, при анализе используют *физиономические таблицы*, содержащие до 200 отдельных признаков. Высококвалифицированная экспертиза, а только такая может быть эффективной, применяется редко вследствие высокой стоимости услуг специалистов в области физиономистики.

Однако даже самый общий анализ внешности человека, например его фотографии, может дать почву для определенных выводов, которые в дальнейшем можно перепроверить с помощью других методов. Рассмотрим отдельные элементы *анализа фотографии*.

1. *Дата изготовления*. Если фотография старая, необходимо проверить такие версии, как желание кандидата показаться моложе, скрыть «жизненные отпечатки». Старая фотография также может свидетельствовать о небрежности кандидата, выказывает несерьезное отношение к вакантному месту, организации.

2. *Одежда кандидата*. Такие показатели, как ухоженная, старомодная, строгая, неряшливая или экстравагантная одежда, чувство цветовой гаммы в сочетании с методом наблюдения, могут способствовать отбору.

3. *Поза*. Этот аспект может помочь в выявлении высокомерных, гордых людей.

До недавнего времени в различных странах при отборе персонала были распространены характеристики, которыми заранее запасались обращающиеся за работой. Однако, так как характеристики у всех кандидатов были в основном положительными, то они оказывались практически бесполезными при отборе. В настоящее время они практически выходят из употребления.

Собеседование

Среди методов отбора особое положение занимает собеседование (интервью), так как оно позволяет одновременно решить широкий круг задач.

Собеседование является центральным элементом и наиболее широко используемым методом отбора. К собеседованию обычно допускается 20-30 % от общего числа кандидатов, оставшихся после стадии первичного отбора. Оно проводится в целях оценки качеств, необходимых для работы по предлагаемой вакансии: культурного уровня, ценностных ориентаций и мотивации кандидата, деловых качеств и др. Многие организации используют в роли интервьюеров высококвалифицированных специалистов – психологов либо других специалистов кадровой службы, прошедших специальную подготовку. Это важно в связи с тем, что в последние годы публикуется много пособий для лиц, ищущих работу, с рекомендациями, как наилучшим образом выдержать собеседование при приеме на работу. Не слишком опытный интервьюер не застрахован от ошибок при оценке «подготовленных» кандидатов, тщательно проштудировавших такие пособия и отрепетировавших, как наилучшим образом подать себя в ходе собеседования.

При оценке кандидатов с помощью собеседования должны применяться четкие критерии, увязанные со спецификой той деятельности, для которой отбираются люди. Сама процедура проведения собеседования и используемые критерии должны быть отработаны таким образом, чтобы дать возможность представителям организации, принимающим решение о приеме на работу, получить максимально объективную информацию по оцениваемым кандидатурам.

Структура и содержание интервью зависят как от типа собеседования, так и от тех задач, которые предстоит решить в его ходе. Собеседование может проходить в один или в несколько этапов и включать разные типы.

Для успешной подготовки и проведения собеседования важно использовать информацию, которую сообщил о себе кандидат в резюме (анкете, автобиографии). В ходе подготовки и проведения собеседования интервьюер стремится проверить или уточнить информацию, значимую для принятия окончательного решения о приеме на работу.

Собеседование с кандидатом на вакантную должность должно быть тщательно спланировано, чтобы наилучшим образом были достигнуты стоящие перед ним цели.

План проведения собеседования должен содержать прямые и косвенные вопросы о предшествующей трудовой деятельности, профессиональном опыте, мотивации и трудовых ценностях, образовании и квалификации, вопросы, направленные на выяснение качеств кандидата, способствующих успеху в работе, и т.п. Цель планирования состоит также в том, чтобы исключить вопросы, содержащиеся в стандартной форме, и снова не спрашивать о том, что кандидат уже указал в своем резюме.

Некоторые организации используют стандартную схему проведения собеседования, в основе которой лежит типовая форма, содержащая фиксированный набор вопросов к кандидату. Но следует иметь в виду, что 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. Кроме того, информация о применяемом наборе вопросов и интерпретации ответов может стать известной кандидатам.

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

При подготовке к собеседованию необходимо определить, как будет получена следующая информация о кандидате:

- сильные и слабые стороны кандидата;
- профессиональный опыт, навыки и знания;
- готовность к обучению, ориентация на развитие;
- готовность к сотрудничеству;
- мотивация, трудовые ценности;
- инициативность, готовность брать на себя ответственность;

- ориентация на достижения;
- уровень самооценки, уровень притязаний.

На практике в зависимости от целей и задач отбора могут использоваться следующие типы собеседования:

- *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 собеседование проводит специально созданная комиссия. В комиссию обычно включают представителя высшего руководства, руководителя подразделения, в которое отбирается работник, непосредственного руководителя для имеющейся вакансии, представителя кадровой службы и 1-2 профильных специалиста. Преимущество панельного собеседования состоит в том, что с кандидатом сможет познакомиться одновременно ряд людей, заинтересованных в данном назначении, что обеспечивает рассмотрение с разных сторон степени пригодности кандидата для предлагаемой должности. Такой тип собеседования позволяет оценить не только профессиональную квалификацию кандидата, но и его соответствие культуре организации, существующим в ней нормам, традициям и т.д.

К числу факторов, которые могут оказывать отрицательное влияние на эффективность панельного собеседования, можно отнести:

- неподготовленность отдельных членов комиссии к участию в интервью;
- существенные расхождения во мнениях и интересах у разных членов комиссии;
- излишне формальный подход членов комиссии к проведению интервью;
- социально-психологические факторы (эффект ореола, эффект последнего по времени события, эффект усреднения, групповое давление, конформизм отдельных членов комиссии и др.)

Целесообразно провести предварительное совещание членов комиссии с уточнением целей и задач отбора, основных критериев отбора и той роли, которую в ходе панельного собеседования будут играть члены комиссии.

Для получения достоверных и максимально полных сведений о кандидате интервьюер должен владеть техникой сбора информации. Это предполагает в том числе и умение правильно задавать вопросы. В ходе собеседования обычно используются комбинации следующих типов вопросов:

- открытые;
- наводящие;
- прямые, или закрытые;
- рефлексивные;
- косвенные.

Открытые вопросы – это вопросы, которые предполагают развернутые содержательные ответы, не ограниченные никакими рамками. Анализ ответов на такие вопросы позволяет получить представление об общем развитии, культуре кандидата.

Примеры открытых вопросов:

- Что Вы думаете о ...?
- Что заставило Вас принять решение о ...?
- Расскажите мне о ...?
- Каким образом Вы предложили бы реализовать ...?
- Опишите ...

Наводящие вопросы — это вопросы, которые подсказывают, какой тип ответа ожидается. Цель применения таких вопросов – расслабление кандидата, снятие напряженности.

Примеры наводящих вопросов:

- Для этой работы требуется внимательность. Вы внимательный человек?
- Мне кажется Вам больше подходит ...
- Как правило мы работаем в последнее воскресенье месяца. Как Вы относитесь к такому режиму работы?

Прямые (закрытые) вопросы предполагают ответы «Да» или «Нет» либо сообщение конкретных сведений. Они используются для уточнения информации, полученной при анализе документов кандидата или в ходе собеседования. Прямые вопросы, предполагающие однозначные, простые ответы применяются также для снятия напряженности в ходе собеседования, расслабления собеседника.

Примеры прямых или закрытых вопросов:

- Вы женаты?
- Кто читал лекции по предмету?
- Сколько человек находилось в Вашем непосредственном подчинении?

Рефлексивные вопросы (замечания) необходимы для того, чтобы избежать недопонимания или неверного понимания, для уточнения полученной информации. Кроме того, они показывают кандидату, что его внимательно слушают.

Примеры рефлексивных вопросов (замечаний):

- Итак, Вы любите заниматься спортом?
- Как я понял, Вы предпочитаете работу, связанную с применением информационных систем типа ...?
- Мне показалось, что Вы не знакомы с данной методикой?

Косвенные вопросы предполагают, что кандидата прямо не спрашивают о его достоинствах или недостатках. Ему задают вопросы, связанные с его профессиональным опытом, поведением на работе и др. Правильно сформулированные косвенные вопросы дают надежную информацию о существенных для организации качествах кандидата.

1.6. Особенности проведения собеседования

Предварительная подготовка имеет исключительно важное значение для успешного проведения собеседования. На этом этапе сотрудник организации, собирающийся проводить интервью, должен прежде всего детально изучить досье кандидата, то есть те данные о нем, которыми располагает организация. Затем ему необходимо определить, как оценивать кандидата. Многие современные организации имеют для этого стандартные формы, которые следует просмотреть непосредственно перед собеседованием, чтобы еще раз повторить критерии оценки. И, наконец, требуется подготовить вопросы, которые позволят оценить кандидата по требуемым критериям.

Необходимо соблюдать баланс между косвенными, закрытыми, открытыми вопросами, рефлексивными замечаниями и рефлексивными вопросами. При подготовке собеседования следует заранее продумать вопросы, которые позволят получить наиболее важную информацию от кандидата. При этом следует учитывать, что не всегда можно рассчитывать на получение достоверной информации в ходе собеседования, если собеседнику задавать прямые вопросы типа: «Являетесь ли Вы ответственным человеком?», «Готовы ли Вы к проявлению творчества и инициативы, если это потребуется?» и др.

«Создание атмосферы доверия». В начале собеседования крайне важно снять естественную для данного момента напряженность, дать возможность кандидату расслабиться и полностью продемонстрировать свои качества. Для этого можно начать собеседование с вопросов на нейтральную тему, предложить кандидату сесть там, где ему удобно, пожать руку, улыбнуться и т.п. Интервьюер может достаточно легко растопить лед недоверия со стороны кандидата, начав с рассказа о самом себе или вспомнив забавный случай, который произошел с ним в момент устройства на работу. После того как контакт между участниками собеседования установлен, можно переходить к основной части интервью, однако, важно помнить о необходимости сохранять атмосферу доверия и доброжелательности в течение всей беседы. Достигается это за счет поощрительных реплик интервьюера, одобрительных кивков, улыбки.

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

Тестирование в ходе собеседования

В ходе собеседования иногда используются небольшие **тесты**. Например, предлагается на листе бумаги нарисовать **одну из пяти фигур (круг, квадрат, прямоугольник, треугольник или зигзаг)** или указать на любимый цвет.

«Треугольник» - хороший руководитель. Это, человек, который не только может принимать решения, но и отвечать за них, не только приказывать, но и просить. «Треугольник» хорошо разбирается в людях, поэтому чаще всего он способен проводить гибкую кадровую политику. Это стабильная фигура, поэтому фирма, возглавляемая «треугольником», в любые времена имеет преимущества перед конкурентами. Кстати, «треугольнику» вовсе не обязательно возглавлять фирму - *он будет хорошим руководителем любого подразделения.*

«Круг». Тоже хороший руководитель, но это еще и знак надежности, приверженности традициям, консерватизму. Поэтому «круг» может хорошо руководить фирмой, находящейся в стабильной среде, и внешне и внутренне. Однако при сложившейся экономической обстановке в России такой руководитель может оказаться опасным - в сложной ситуации повышается вероятность того, что он может принять неправильное решение. На уровне подразделений фирмы ему можно поручить отдел, где работа отлажена и ситуации, требующие принятия нестандартных решений, возникают очень редко. *«Круг» - это надежный профессионал, даже многократно меняя профессию, на любом месте он пытается сделать максимум от возможного, и высоты в профессионализме, которых он достигает, ограничиваются лишь объективными способностями.*

«Квадрат». Охарактеризовать эту фигуру можно одним восклицанием: классный бухгалтер! «Квадрат» пунктуален и методичен, это добросовестный работник, который великолепно делает то, что ему поручат. Но не требуйте от него изобретать колесо - он не способен на это. «Квадраты» чаще склонны быть подчиненными. Но если «квадрат» все-таки становится начальником, то требует от своих подчиненных дисциплины и порядка, регламентируя каждый их шаг. Эта фигура гораздо консервативнее «круга» и не любит перемен. Руководитель-«квадрат» работу свою в конце концов завалит, причем тем быстрее, чем в более нестабильной обстановке ему придется работать. Поэтому не давите на него и не требуйте невозможного! Ведь его добросовестности и трудолюбию можно найти применение в любой фирме. *Но если «квадрат» вдруг захочет продвинуться по служебной лестнице, ему не будет равных в разработке и методическом осуществлении какой-нибудь запутанной интриги. И он станет руководителем своего подразделения!*

«Зигзаг» - это творческий человек, генератор идей. Конечно, можно засадить «зигзага» за монотонную работу, но он всенепременно взбунтуется. К идеям «зигзага» следует прислушиваться, но не забывайте их анализировать, потому что их слишком много. Большинство идей слишком хороши, чтобы их понял нормальный человек, а некоторые даже могут принести некоторый вред. «Зигзаг» может быть очень добросовестным работником, только не поручайте ему одну и ту же работу. Если монотонный труд будет сменяться деятельностью, требующей движения и «полета

фантазии», то он сможет справиться с любым поручением. Без «зигзагов» трудно обойтись любой фирме, но работу ему следует подбирать такую, которая требует проявления творчества.

Тест, связанный с выбором предпочтительного цвета, также позволяет получить некоторую информацию о человеке.

Красный цвет обычно предпочитают физически здоровые, сильные люди, они живут сегодняшним днем и испытывают желание получить все, что хотят, тоже сегодня. Отвергают красный цвет, как правило, астенизированные, уставшие люди.

Люди, выбирающие **желтый цвет**, отличаются тем, что нередко уходят в мир своих фантазий. Они могут при определенных обстоятельствах стать мечтателями «не от мира сего». Такие люди плохо приспособляются к жизни. **Нелюбовь к желтому** может означать нереализованные надежды («разбитые мечты»), истощение нервной системы.

Людам, выбирающим зеленый цвет, обычно свойственна самоуверенность, настойчивость. Они стремятся к обеспеченности.

Предпочтение **синего цвета** отражает потребность человека в стабильности, порядке. Синий цвет чаще выбирают флегматики.

Трудности интервью зачастую кроются в психологии самого интервьюера. Дело в укоренившемся предрассудке о легкости этого процесса. В основе этой иллюзии лежат две главные причины. Первая заключается в том, что беседа с кандидатом уже сама по себе ставит ее проводящего в положение **превосходства и власти над собеседником**.

Это большой соблазн для человека, склонного самоутвердиться за счет другого. Другой причиной служит отсутствие очевидного критерия правильности принятого решения.

Поведенческие тесты

Оценить кандидата при собеседовании можно и по его осанке, жестам, манере говорить.

Хорошая осанка: в основе лежит высокая восприимчивость и открытость окружающему, способность к немедленному использованию внутренних сил, свобода от какого-либо ограничивающего принуждения, следовательно, естественное доверие к себе и чувство безопасности.

Неподвижность или напряженность тела: реакция самозащиты, когда чувствуют себя не в своей тарелке и хотят отстраниться. Большая или меньшая стесненность, избегание контактов, закрытость, обращенное на себя состояние духа. Часто чувствительность (впечатлительность при потребности в оценке себя).

Сутулая спина: смирение, покорность, угодничество. Это характерное духовное состояние, которое подтверждается также характерным выражением лица, известно каждому.

Часто принимаемые **позы конвенционального рода** (например, одна или две руки в карманах, руки заложены за спину или скрещены на груди и т.д.): недостаток самостоятельности, потребность в незаметном включении себя в общий порядок. Часто наблюдается, когда несколько человек собираются в группу, особенно при отсутствии начальства.

Важную роль в оценке кандидата *играют руки*.

Руки безвольно *висят вдоль тела* – человеку безразличен как собеседник, так и предмет беседы. Он просто смирился с их наличием. Если это ваш собеседник, то подумайте, стоит ли тратить на него свое время.

Руки *скрещены на груди* – человек отгораживается от собеседника. Если так держит руки ваш собеседник, не стоит продолжать разговор – сначала добейтесь, чтобы он «снял преграду».

Можно более четко определить, от чего он отгораживается. Для этого обратите внимание на его пальцы.

Руки скрещены на груди, *причем пальцы спрятаны*, их не видно – человек затаился, он скрывает свои мысли и не хочет, чтобы вы об этом догадались. В совокупности с другими признаками (иногда он потирает нос, избегает прямого взгляда) эта поза может означать, что человек врет и пытается этим враньем защититься от вас.

Руки скрещены на груди, но вы видите все пальцы, большие пальцы «смотрят» вверх – этот человек уверен в себе и пытается «расколоть» вас. Он не собирается делиться своей информацией, но настроен вытянуть всю нужную ему информацию из вас.

Руки *скрещены на груди*, собеседник видит четыре пальца на каждой руке, а большие пальцы спрятаны – человек в общем-то в себе уверен, но чувствует определенный дискомфорт. Может быть, он провинился перед вами и не хочет, чтобы вы это поняли. А может быть, он просто таит в себе информацию, важную для него, но вас совершенно не касающуюся. Иногда такая поза означает, что человек в общем-то в себе уверен, готов к нападению или обороне, но какая-то червоточинка остается, и он не может выбрать, на что решиться.

Человек бурно жестикулирует – значит, он возбужден. Подумайте, как это можно использовать. «Добавив масло в огонь», вы можете узнать о себе и других то, что он обычно скрывает. Успокоив его, вы можете добиться того, что он начнет думать, а не потакать эмоциям.

Сидящий человек прячет руки, подкладывая их под себя, – ему неприятен разговор, он пытается найти предлог, как бы поскорее смыться или избежать неприятной темы.

Человек прячет руки в карманы или закладывает их за спину – он прячет не только свои руки, но и свои мысли. В этот момент человек настроен довольно эгоистически, его волнует больше собственная персона, а не проблемы собеседника. «Достучаться» до него, пока он в такой позе, практически невозможно: он замечает только свои собственные слова и мысли. В зависимости от того, говорит он сам или слушает другого, можно понять, чего он добивается в этом разговоре.

Если он постоянно прерывает собеседника и старается говорить сам (синдром родителя), значит, он пытается «читать мораль», поучает, наставляет, не столько с целью, чтобы его поняли, сколько с желанием покрасоваться, показать собеседнику, какой он важный и умный. Если он стимулирует собеседника, чтобы тот высказывался (синдром преподавателя на экзамене), значит, он хочет «подловить» его, заставить проговориться.

Человек периодически потирает или потягивает пальцами свой нос – он провинился, но пытается скрыть это. Почти наверняка он пытается обмануть собеседника.

Все вышеописанные жесты характерны как для мужчин, так и для женщин. Но в некоторых случаях жестикуляция может отражать и специфичный только для одного пола настрой души.

Наблюдая за руками человека, особое внимание следует уделять *«поведению» больших пальцев рук* – они отражают сиюминутную сущность человека, его настроение.

Большие пальцы направлены вверх – уверенность в себе. Это жест победителя.

Большие пальцы «смотрят» вниз – слабость, безволие, нежелание бороться, человек уже сдается, сдает свои позиции, даже если на словах это пока не произошло.

Большие пальцы спрятаны в ладони – человек уязвим, но готов к обороне. Нападать в таком состоянии он не будет, но оправдываться и обманывать вполне способен.

Руки сжаты в кулаки, большой палец сверху – человек агрессивен. Свои ладони он «прикрывает броней» и готов отразить нападение, даже если оно осуществляется исключительно на уровне слов.

Немаловажны и ладони – они уязвимы и беззащитны, поэтому по положению ладоней можно многое сказать о состоянии собеседника.

Человек обращается к другому «с распростертыми объятиями», собеседник свободно может видеть его ладони – это «синдром влюбленного», искренность. Человек, который пытается утаить свои мысли или настроение, никогда не покажет своих ладоней.

Вы постоянно или временами можете видеть ладони собеседника – он не только искренен, но и доверяет вам. Любая фальшь или агрессия с вашей стороны, и ладони прячутся, как улитки в раковину.

Собеседник свободно «показывает» вам свои руки, но ладоней при этом вам увидеть не удастся – этот человек готов получить от вас все, что ему нужно, но сам себя «раскрывать» не желает, он постарается сделать так, чтобы разговор не перешел на его собственные проблемы.

Завершение собеседования должно произойти в тот момент, когда этого хочет интервьюер. Для этого существует несколько специальных приемов: предложить кандидату задать последний вопрос, начать посматривать на часы или на дверь, выпрямиться, как бы собираясь подняться из-за стола. В самом конце интервью необходимо поблагодарить кандидата и объяснить ему дальнейший порядок рассмотрения его кандидатуры и поддержания связи с ним.

Собранная информация представляет собой беспорядочную массу впечатлений, поэтому обработка результатов должна проводиться незамедлительно. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Большинство организаций используют специальные формы оценки кандидатов, если таких форм не существует, можно использовать портрет идеального сотрудника в качестве своеобразного оценочного листа.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним.

Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

1.7. Сбор информации о кандидате

Следующим этапом отбора кадров является *сбор информации о кандидате*. В развитых странах проверка достоверности информации, предоставляемой претендентами на вакантные должности, является общепринятой практикой. Так, в американских фирмах при найме персонала очень часто используется наведение справок у прежнего работодателя. Для российских условий в недавнем прошлом такая практика была характерна лишь для режимных предприятий и организаций. Сейчас такая потребность возникла у более широкого круга организаций.

Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата организации, Отдел кадрового менеджмента может предложить самому кандидату можно обратиться за информацией к людям и организациям, знающим кандидата по совместной учебе, работе, занятиям спортом и т.д. назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми.

В некоторых странах распространены *письменные рекомендации*. Кандидаты заранее просят знающих их людей – бывших школьных учителей и университетских профессоров, коллег по работе, начальников – предоставить им письменную характеристику и направляют ее в отдел кадрового менеджмента вместе с заявлением о приеме на работу. В обоих случаях – устной или письменной рекомендации – существует проблема получения объективной информации, поскольку выбранные кандидатом люди обычно подчеркивают лишь его положительные стороны.

Чтобы картина при наведении справок не получилась искаженной, необходим контакт как с бывшим руководителем претендента, так и с его коллегами (подчиненными).

Сбор сведений о претендентах имеет свои ограничения. Это связано с качествами бывшего работодателя (объективностью, честностью, тактичностью), временем, прошедшим после увольнения работника с предыдущей работы (время может изменить восприятие руководителем своего бывшего работника, причем не всегда в лучшую сторону, а также изменить качества самого работника), существенным отличием требований, предъявляемых новой работой, от требований предыдущей работы, которую выполнял соискатель.

Некоторые западные организации, разочаровавшись в качестве получаемой информации, полностью отказались от использования дополнительных источников информации о кандидате. Такой подход представляется неправильным, поскольку контакты с людьми, знающими кандидата, позволяют, по крайней мере, обезопасить организацию от шарлатанов.

1.8. Медицинское освидетельствование

Одним из этапов отбора является *медицинский осмотр*. Его необходимость связана с определением возможностей заявителя физически выполнять предлагаемую работу.

В заключение необходимо отметить, что подавляющее большинство авторов, занимающихся проблемами управления персоналом, считают, что отбор работников нельзя осуществлять, ориентируясь лишь на какой-либо один признак или решение какой-либо одной задачи. Поэтому при отборе кадров должен использоваться не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов.

1.9. Собеседование в стиле «ассесмент»

Существует несколько определений термина ассесмент-центра. Например, в США определяют ассесмент как «систематический подход к сбору информации о сотрудниках».

В наших условиях уместней будет использовать следующее определение этого мероприятия: *«ассесмент-центр представляет собой стандартизированную многоаспектную оценку персонала. Ассесмент включает в себя множество оценочных процедур и мероприятий: интервью, психологические тесты и деловые игры».*

Сегодняшняя тенденция такова, что ассесмент-центры стремятся использовать для все более и более массового тестирования. Традиционные ассесмент-центры подразумевают работу специалистов. А их возможности ограничены из физическими способностями, и они могут оценивать всего лишь несколько человек в день. Поэтому ассесмент становится весьма дорогой процедурой для любой компании. Использование аудио-записей, и батарей тестов, которые уже имеют шкалу оценки, позволяют подвергать процедуре ассесмента все большее количество сотрудников. Таким образом, ассесмент становится менее затратным и более эффективным методом оценки персонала.

Существует мнение, что ассесмент-центры применяются только для работы с хай-по или теми сотрудниками, которые входят в резерв. Но, на мой взгляд, это заблуждение. Итак, зачем организации проводят ассесмент-центры?

Основная задача, стоящая перед HR — подобрать наиболее подходящий, квалифицированный персонал для родной компании. Причем понятия «квалифицированный» и «подходящий» (большинство менеджеров по персоналу под этим словом подразумевают, что новый сотрудник сможет достаточно безболезненно и быстро «влиться» в коллектив и эффективно в нем работать) для большинства HR являются равноценными. Другими словами, от соискателя в равной степени требуются оба эти качества.

Чтобы из целого списка претендентов выбрать самого квалифицированного и подходящего, HR готовы использовать любые разрешенные законом методы. Однако, как утверждают «бывалые» специалисты, простое собеседование позволяет проверить не более 15% информации, размещенной в резюме. То есть по итогам «собеседования обыкновенного» «кадровик» не может быть уверен, что

достаточно хорошо прочувствовал претендента и проверил, насколько написанное в резюме соответствует действительному положению вещей.

Более точные результаты можно получить, подвергнув соискателей тестированию. Однако и здесь не все гладко, поскольку ответы на иные вопросы можно просто угадать (а не написать то, что действительно думаешь), и результаты, в конечном итоге, могут быть несколько искажены.

И вообще, соискатели, уже имеющие опыт прохождения собеседований, знают, какой ответ в той или иной ситуации хочет услышать менеджер по персоналу. Тем более, что сегодня можно найти массу информации о том, как подготовиться к интервью. То есть, соискатели заранее дают так называемые «социально желательные» ответы. Чтобы «соизмерить» желательное с действительным, все больше компаний начинают внедрять так называемые ассесмент-собеседования.

Компоненты ассесмент-центров

Основные составляющие ассесмент-центра—это тесты, деловые игры и интервью. Рассмотрим более подробно перечисленные компоненты, а также их сильные и слабые стороны.

Интервью (собеседование). Сбор данных о знаниях и опыте сотрудника в ходе личной беседы с экспертом. Интервью бывает структурированное или неструктурированное.

Тесты (психологические, профессиональные, общие) Сотруднику предлагается опросник, который разработан специально для выявления его профессиональных склонностей и профессиональной (не)пригодности, определения его психологического портрета или просто составления полного представления о нем.

Деловая игра. Под руководством наблюдателя группа сотрудников или кандидатов разыгрывает бизнес-ситуацию по заранее подготовленному сценарию

Сбор биографических данных Сотруднику (кандидату) предлагается анкета для уточнения его биографических данных

Оценка достижений. Работнику предлагает описать свои конкретные достижения на профессиональном поприще за конкретный период времени.

Групповое обсуждение. Группе сотрудников предлагается обсудить определенную бизнес-ситуацию. Она может быть непосредственно связана с их работой, а может просто касаться положения на рынке. За ходом обсуждения наблюдает эксперт.

Анализ конкретных ситуаций (case-study). Оцениваемым сотрудникам предлагается конкретная ситуация, дается время на ее изучение. После этого каждый должен предложить определенное количество вариантов поведения в рассмотренной ситуации.

Экспертная оценка. Эксперты наблюдают за сотрудниками при их повседневной работе или в специально смоделированной ситуации. При наблюдении за повседневной работой сотрудники могут и не догадываться, что за ними наблюдают. По результатам наблюдения составляются рекомендации для каждого сотрудника.

Процедура подготовки ассесмент-собеседования

Возможно ли подготовиться к ассесмент-собеседованию? Это сложно, но возможно. Конечно, вы не будете знать, какие «испытания» вас ожидают (впрочем, идя на обыкновенное собеседование, вы также остаетесь в неведении предстоящего), тем не менее, без подготовки не обойтись. Прежде всего нужно соответственно психологически настроиться. Постарайтесь по возможности узнать все о компании, в которой вы рассчитываете работать, а также:

Подготовиться по каждому пункту возможных заданий: презентация, самопрезентация, тесты (можно пройти пробные тесты, найдя их в сети). Как показывает практика, наиболее непривычные и сложные для соискателей — дискуссии и деловые ролевые игры. Попробуйте подискутировать на темы бизнеса и работы, «поиграть» с друзьями или родными. Принимая участие в деловой ролевой игре не комплексуйте и не зажимайтесь: если вы пришли на собеседование в эту компанию и претендуете на эту должность, значит, в вас есть все необходимые качества, нужно только показать их в выгодном для вас свете. Готовя проект самопрезентации подкрепляйте слова конкретными примерами из своей трудовой деятельности, это производит благоприятное впечатление на работодателей.

Ассесмент-собеседование не исключает также проведения обычного интервью с работодателем. При этом, заметьте, будут оценивать манеру говорить, жесты, даже мимику, а не только вехи вашей трудовой деятельности и профессиональные достижения. То есть стоит потренироваться в умении, как говорят актеры, «держат лицо». «Повествуя» о прежней работе, делайте акцент на профессиональные качества, связанные с должностью, на которую претендуете сейчас.

На тесты желательно отвечать предельно честно, поскольку в них обычно есть так называемая «шкала лжи» — вопросы, с помощью которых можно проверить степень правдивости. Кстати, если по результатам теста вы получите слишком «белой и пушистой», то это сразу же наведет работодателя на мысль, что где-то вы очень сильно приукрасили действительность.

Иногда на ассесмент-собеседовании соискателя просят дать оценку командной работе или каждому члену команды. Постарайтесь избегать слишком острых, критических суждений, поскольку это может стать показателем вашего неуживчивого характера или умения управлять коллективом только с помощью «кнута». От хорошего же руководителя требуется гибкость в принятии решений.

Каждая компания формирует свой набор инструментов проведения ассесмента-центров в зависимости от своих нужд, а также, временных и финансовых ресурсов.

Вывод

Подбор персонала наиболее ответственный этап в управлении персоналом. Умение нанимать на работу наиболее квалифицированных специалистов является хорошим и полезным навыком, которым может владеть специалист службы управления персоналом. Способные и преданные фирме сотрудники работают хорошо, а скверные - плохо работают и дурно влияют на окружающих.

Подбор кадров многоэтапная, кропотливая и непрерывная работа, требующая специальных способностей, черт характера, знаний и умений. Высокая квалификация специалиста по кадровому менеджменту предполагает наличие знаний в области права, экономики, социологии и психологии.

Чем большее значение в успехе фирмы приобретают личные качества сотрудников, тем больше потребность в психологических знаниях. Строгие требования к подбору кадров позволяют не только отобрать лучших специалистов, но и напомнить тем, кто уже работает, какие высокие требования предъявляются к персоналу. Подбор наилучших кадров сложный и кропотливый процесс, включающий научно-обоснованные принципы и методы работы.

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, завершается определением ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

2. Теоретические основы найма персонала.

2.1. Теоретические основы найма персонала

Работа служб по управлению персоналом начинается с момента поиска кандидата на образовавшуюся вакантную должность.

Основной задачей при привлечении персонала на работу является удовлетворение потребностей организации на работников, как в качественном, так и количественном отношении.

Наряду с самостоятельным подбором, задачу подбора кандидатов, на вновь организуемые или освобождающиеся должности руководители отделов по персоналу крупных компаний в нашей стране и за рубежом, решают с помощью рекрутинговых агентств.

Рекрутинг персонала представляет из себя ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Под рекрутментом понимается комплекс организационных мероприятий, которые проводятся кадровым агентством в интересах организации, сделавшей заказ на замещение вакантной должности, заключающейся в формировании и предоставлении заказчику списка отобранных в соответствии с требованиями заказчика кандидатов на данную должность с целью последующего приема на работу. Проще говоря, рекрутмент – это услуги по подбору квалифицированных, психологически совместимых, интеллектуально развитых, прогрессивно мыслящих специалистов для компании-работодателя по ее заказу.

При подборе персонала необходимо иметь четкое представление *о функциях*, которые должен будет выполнять кандидат, *задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии* в организации.

Исходя из заранее сформулированных требований, выбирают подходящих людей на конкретную должность, и определяют соответствие качеств претендентов требованиям рабочего места.

2.2. Внутренние и внешние источники найма персонала.

Определив требования к кандидату, кадровый менеджмент ресурсов может приступить к реализации следующего этапа – привлечению кандидатов, основная задача которого – создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора.

Главными ограничителями на данном этапе выступает бюджет, который организация может израсходовать при реализации процедур найма, человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов, и время, требуемое для реализации указанных процедур.

Перед организацией возникают три вопроса: где искать потенциальных работников (источники), как их известить об имеющихся вакансиях и каким образом провести отбор наиболее подходящих работников для конкретного рабочего места (методы).

Различают две группы источников: внутренние (из работников предприятия) и внешние (из людей, до того никак не связанных с предприятием) источники.

При внутреннем отборе часто используются следующие подходы:

- выявление подходящих кандидатов из числа работающих на основании формальных характеристик и (или) системы оценок персонала;
- формирование кадрового резерва с последующим обучением потенциальных претендентов и контроль показателей их работы;
- привлечение работников к конкурсу.

Внутренние и внешние источники привлечения персонала имеют свои достоинства и недостатки.

Таким образом, невозможно однозначно решить вопрос в пользу внутренних или внешних источников найма. Предприятиям и организациям *следует искать комбинированный способ использования как внешних, так и внутренних источников набора персонала.*

Поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда, большинство организаций пробуют поискать кандидатов в «собственном доме». Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются

- объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: доски объявлений, газеты предприятия,
- специально изданные информационные листки, внутренние радио-, теле- или компьютерные сети,
- а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов.
- Далее следует анализ личных дел в целях подбора сотрудников с требуемыми характеристиками. Преимущества такой практики в том, что люди, занимающиеся отбором, могут заранее знать претендентов на эту должность, их качества как работников (что, впрочем, может оказаться и недостатком).

Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию, способствует развитию лояльности по отношению к фирме.

В то же время внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся «скрыть» лучших сотрудников и сохранить их «для себя».

Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

Сравнение источников привлечения персонала

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренний	<ul style="list-style-type: none"> • возможность профессионального и должностного роста; • сокращение затрат на найм; • знание производства; • компания знает достоинства и недостатки работника; • ориентация на установившийся в организации уровень оплаты труда; • возможность более быстрого замещения должностей; • освобождение должностей для роста молодых кадров; • работники имеют перед глазами примеры реализации своих возможностей их коллегами; • высокая степень управляемости кадров; • решается проблема занятости собственных кадров; • повышение мотивации и степени удовлетворенности трудом собственных сотрудников; • повышение лояльности персонала 	<ul style="list-style-type: none"> • меньшая возможность выбора; • затраты на переподготовку; • напряженность отношений в коллективе из-за обстановки соперничества; • перемещение на новое рабочее место не решает вопрос численного состава предприятия; • возможно негативное отношение к работнику со стороны его бывших коллег; • трудность отказать работнику, имеющему большой стаж работы в данной организации; • угроза накопления сложных личных взаимоотношений работников; • застой в появлении новых идей и изобретательской мысли
Внешний	<ul style="list-style-type: none"> • более широкие возможности выбора; • решение вопроса об удовлетворении потребности в численности; • появление новых идей и приемов работы; • меньшая угроза возникновения интриг внутри предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> • более высокие затраты, связанные с подбором и отбором; • долгий период адаптации; • ограничение возможности продвижения по службе для работников организации; • ухудшение морального климата среди давно работающих; • рабочая «хватка» новых работников точно неизвестна

2.3. Разновидности внешних источников подбора персонала.

Подбор с помощью неформальных контактов сотрудников. Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с представителями организации. Его недостатки связаны с «неформальностью» – рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, часто

необъективны в оценке потенциала близких им людей. Использование исключительно этого метода привлечения кандидатов может также привести к развитию семейственности и «кумовства».

Самопроявившиеся кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от их предложений. Необходимо поддерживать базу данных на этих людей, т.к. их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов, которым нельзя пренебрегать. Есть два качества, говорящих в их пользу: (а) обычно они знают что-то о деятельности фирмы и (б) более вероятно, что у них есть «внушенное» чувство лояльности к ней. Для того чтобы самопроявившихся кандидатов было больше, некоторые организации проводят «Дни открытых дверей», приглашая всех желающих познакомиться со своей продукцией, производственными мощностями, условиями труда и т.д.

Объявления в средствах массовой информации: на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов – широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ. Объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будет обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в длительное и трудоемкое мероприятие. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например, строительных рабочих для возведения нового объекта. Для привлечения специалистов объявления помещаются в специальной литературе, например, финансовых или бухгалтерских изданиях, если организация нуждается в специалисте по финансам. Такая целенаправленная ориентация поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

Рекламные объявления могут либо дополнять другие подходы, либо быть основным источником найма. Цель такого объявления – получить эффективный результат с минимально возможными затратами. При составлении и проверке объявлений о приеме на работу необходимо позаботиться о том, чтобы они создавали наилучший «имидж» организации. Хорошо оформленное объявление с тщательно выверенным текстом может повысить в глазах общественности репутацию организации.

Контакты с университетами и другими учебными заведениями. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения «свежей крови» – молодых специалистов. Выезжая в учебные заведения, организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководителей, демонстрацию продукции, видеofilmов организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися их организацией. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов – молодых специалистов. Собеседования с представителями компании позволяют создать список кандидатов, степень отбора которых значительно выше, чем при

других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора. В то же время область применения данного метода ограничена (вряд ли кто-либо отправится в институт искать генерального директора или главного инженера).

Государственные агентства занятости. В Российской Федерации Федеральное бюро по трудоустройству функционирует в каждом административном округе – республиках, областях, муниципальных округах и т.д. Каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях: возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных агентств дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов, поскольку в агентства по трудоустройству обращаются, в основном, определенные категории населения: безработные, женщины, возвращающиеся из декретного отпуска и т.п.

Частные агентства по подбору персонала. Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся сферу экономики, во многих странах, в том числе и у нас сегодня существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы – 30-50 %. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода, который используется в случаях поиска руководителей и специалистов, оказывающих значительное влияние на функционирование организации.

В качестве источника могут выступать также **сотрудники, ушедшие из организации**. Они могут также назвать других претендентов. Но и те, и другие независимо от их прежней работы должны быть подвергнуты тщательному рассмотрению. **Клиенты и поставщики** могут предложить необходимых кандидатов. К тому же такое сотрудничество клиентов с поставщиками способствует созданию хороших деловых отношений между ними.

«Охота за головами» – переманивание лучших работников из других организаций. Обычно предполагает ведение базы данных по наиболее квалифицированным работникам в других организациях с указанием условий работы, систем мотивации и стимулирования. При этом используются различные способы привлечения высококлассных специалистов, например:

- высокая зарплата;
- возможность быстрого роста, продвижения по служебной лестнице;
- возможность самостоятельной работы, без жесткого контроля и бюрократии;
- хороший психологический климат в коллективе;

- дополнительные льготы (бесплатное питание, предоставление служебного автомобиля, средств связи, медицинское страхование и т.п.)

Анализ представленных выше источников подбора кандидатов позволяет сделать простой, но исключительно важный вывод: не существует одного оптимального подхода, поэтому отдел человеческих ресурсов должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи. Большинство специалистов сходятся во мнении, что для успешной организации поиска кандидатов следует руководствоваться двумя основными правилами:

- всегда проводить поиск кандидатов внутри организации;
- использовать по меньшей мере два метода привлечения кандидатов со стороны.

Информирование знакомых о вакансиях. Недостаток способа—в ограниченности выбора, поскольку вряд ли у каждого есть много ищущих работу знакомых, к тому же профессионалов в нужной области. Преимущество в том, что о кандидате можно получить сведения и рекомендации, что называется, «из первых рук». Нужно только правильно подойти к отбору информации.

«Лизинг» персонала. Компании используют различные методы сокращения издержек на персонал, стремясь при этом поддерживать максимально высокое качество работы сотрудников. Рекрутинговые агентства предлагают сравнительно новую в России услугу — «лизинг» персонала, хотя с юридической точки зрения данный термин некорректен.

Рекрутинговое агентство заключает трудовой договор с работником от своего имени, а потом направляет его на работу в какую-либо компанию. Это может оформляться, например, как служебная командировка. «Лизинг» позволяет контролировать бюджет компании и регулировать штатное расписание (особенно когда установлены их жесткие ограничения). Кроме того, «лизинг» персонала позволяет компаниям в лице агентства иметь квалифицированного посредника в отношениях с трудовыми и налоговыми инспекциями.

Участие в ярмарках вакансий. Данный способ подбора кандидатов практикуется, как правило, в крупных городах.

Учет возможностей карьерного роста собственных работников.

Работники, которые в свое время находили возможность развиваться профессионально, как правило, имеют больше шансов занять новые, интересующие их должности. С ними обсуждаются индивидуальные задачи и перспективы роста, определяются критерии оценки карьерного продвижения и его предположительные сроки. В случае открытия вакансии на новую должность они участвуют в конкурсе наряду с кандидатами со стороны

2.4. Оценка источников персонала

Далее (в табл. 2.4.) приведены результаты опроса работодателей различного профиля в отношении различных источников персонала.

Таблица 2.4.

Оценка источников персонала респондентами, %

Источник персонала	оценка эффективности		оценка затрат		оценка скорости	
	Эффективно	Малоэффективно	Дорого	Дешево	Долго	Быстро
Работающего персонала	76	9	1	51	7	46
Партнеров по бизнесу	75	13	2	49	11	39
Друзья, знакомые	0	0	0	0	0	0
Рекрутинговые компании	67	14	57	14	29	33
Учебные заведения	67	22	0	50	33	22
Частные консультанты	33	33	17	17	33	0
Государственная служба занятости	28	60	0	56	24	36
Молодежная биржа труда	24	36	0	48	16	36
Размещают объявления о вакансиях в СМИ	67	22	9	65	5	67
Ищут по объявлениям в СМИ	52	41	3	76	28	52
Размещают объявления о вакансиях на радио	40	40	60	0	0	60
Размещают объявления о вакансиях на ТВ	33	0	33	33	0	33

На основании приведенного анализа статистических данных выявлен ряд интересных закономерностей.

Например, объявления в газетах почти одинаково эффективны для приглашения работников как с профессионально-технической, так и с управленческой ориентацией. Частные агентства по найму наиболее эффективны для набора работников управленческой, профессионально-технической и торговой сфер. Случайно зашедшие люди – хороший источник рабочей силы для заводов, предприятий бытового обслуживания, сферы канцелярской деятельности и т.д.

Обращает на себя внимание крайне низкая оценка эффективности работы с Государственной службой занятости. Возможно, это происходит потому, что изначально ориентированная на

обслуживание промышленных предприятий, ГСЗ не успевает приспособиться к быстро изменяющимся потребностям новых предпринимательских структур, которым требуется персонал с иными характеристиками и к

3. Оценка персонала

3.1. Понятие оценки и аттестация персонала

Проективные методики основаны на том, что человек склонен переносить свой жизненный опыт и установки на интерпретацию действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей и т.п. В ходе проективного интервью сотрудник с меньшей вероятностью будет давать социально желательные ответы. Однако процесс проведения проективного интервью весьма длителен, полученные данные достаточно сложно обработать. Кроме того, значительное влияние на результат будут оказывать профессиональные навыки. Система оценки и аттестации персонала — важный элемент управления человеческими ресурсами.

Принципиальным условием эффективной работы системы оценки является ее комплексный характер, учитывающий все многообразие задач, решаемых конкретной организацией в общей системе кадрового менеджмента.

На текущий момент компании при управлении персоналом используют два подхода: оценку и аттестацию персонала. Существует много общих определений этих понятий, однако смысл их однозначен.

Оценка персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Аттестация – это процедура определения соответствия сотрудников своей должности.

Очевидно, что оценка – это более широкое понятие, чем аттестация.

В условиях нестабильности развития экономики оценка персонала приобретает особый статус. В период кризиса сокращаются затраты на персонал, включая соответственно: соцпакеты, заработная плата, происходят массовые сокращения работников и при этом каждый сотрудник рассматривается как некий объект инвестиций. Для корректного и удачного размещения капиталовложений, руководству компаний необходимо понимать и знать о возможностях каждого представителя компании. В этих условиях особенно важным моментом для компаний становится сохранение наиболее эффективных сотрудников.

На современном этапе развития бизнес-технологий большинство руководителей организаций, обладающих определенными финансовыми, информационными, технологическими ресурсами достигли понимания того, что *человеческие ресурсы являются ключевыми*. Компании конкурируют на уровне профессионального развития своих сотрудников – *их знаний, умений, навыков*. Для разумного использования данного вида капитала необходимо правильно определить, каков он.

Оценка и аттестация персонала позволяет выявить и раскрыть потенциал каждого сотрудника и

направить этот потенциал на реализацию стратегических целей компании.

Итак, *оценка персонала - деятельность, проводимая на разных этапах функционирования системы управления персоналом для различных целей.*

3.2. Цели системы оценки персонала

Оценка персонала должна иметь четкие цели. Это могут быть ожидаемые изменения в политике компании, кадровые перестановки, изменение системы оплаты и многое другое.

Итак, целями оценки персонала могут быть:

- **подбор кандидата на вакантную должность:** оценка необходима для установления соответствия умений и навыков кандидата (как профессиональных, так и личностных) должностным требованиям и корпоративной культуре компании;

- **в ходе прохождения испытания** (испытательного срока): целью является дополнительная оценка уровня соответствия сотрудника занимаемой должности и уровня его адаптации в компании;

- **в ходе выполнения текущей деятельности:** на данном этапе оценка направлена на уточнение плана профессионального и карьерного роста сотрудника, принятие решений о премировании, пересмотре заработной платы;

- **обучение сотрудника** (в соответствии с целями компании): необходимо определить текущие знания сотрудника и потребность в его обучении, желательно провести подобную процедуру и после прохождения обучения;

- **перевод в другое структурное подразделение:** следует определить возможности сотрудника для выполнения новых должностных обязанностей;

- **формирование кадрового резерва:** оценка профессионального и в первую очередь личностного потенциала сотрудника;

- **увольнение:** на данном этапе оценка требуется для выявления некомпетентности сотрудника, причем основанием увольнения в этом случае могут служить только результаты аттестации.

Перед тем, как принять решение о проведении процедуры оценки, руководство компании должно четко понимать: для чего проводится процедура, какие результаты они ожидают увидеть, и для чего эти результаты будут использованы.

Для того что бы качественно и легко провести в компании оценку персонала необходимо провести очень серьезную подготовку. Хорошая подготовка, важнее хорошего проведения самой процедуры оценки персонала.

3.3. Особенности проведения оценки

Вполне закономерно, что сотрудники, в силу своей индивидуальности, неодинаково выполняют свои производственные обязанности – в любой организации или подразделении есть свои

лидеры, аутсайдеры и середняки.

а) Эффективность управления человеческими ресурсами. Однако чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.

Такая система повышает эффективность управления человеческими ресурсами организации через следующие факторы:

- Выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника.

- Положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Реализация в системе оценки обратной связи положительно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности.

- Развитие реальных управленческих ситуаций.

- Планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению.

- Планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет качественно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру сотрудников.

- Определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины, и принятие решений о материальном и моральном стимулировании работников в целях повышения индивидуальной трудовой отдачи работников.

Стратегическая задача системы оценки персонала – реализация целей развития организации.

Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие на них и их коллег), повышении в должности или увольнении. При увольнении по причине несоответствия занимаемой должности данные о систематическом неудовлетворительном выполнении сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчают положение организации в случае судебного иска сотрудника по поводу обоснованности увольнения.

б) Требования. Все это накладывает соответствующие требования на систему оценки эффективности работы сотрудников.

Во-первых, система оценки должна быть максимально объективна, критерии должны быть открытыми и понятными для сотрудников и восприниматься ими как объективные.

Во-вторых, результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известными только сотруднику, его руководителю, отделу человеческих ресурсов.

Обнародование результатов создает напряженность в организации, способствует антагонизму между руководителями и подчиненными, отвлекает сотрудников от подготовки и реализации плана устранения недостатков. Во многих случаях нецелесообразно информировать о выводах по

результатам оценки и самого оцениваемого сотрудника. Например, в случае принятия решения о наличии непреодолимых барьеров на пути развития карьеры сотрудника.

в) Создать универсальную систему оценки персонала, одинаково подходящую для различных организаций и отвечающую всем перечисленным выше требованиям, практически невозможно.

Система оценки персонала включает:

- периодическую аттестацию персонала;
- оценку текущих результатов работника или возглавляемого им коллектива (для менеджеров);
- оценку потенциальных способностей;
- социально-психологическую оценку;
- пролонгированную оценку на основе изучения длительного периода трудовой деятельности и экспрессивную оценку результатов деятельности или потенциальных возможностей сотрудника в какой-то момент времени;
- комплексную оценку деятельности во всем объеме выполняемых функций и локальную оценку какой-либо функции или стороны деятельности;
- самооценку, оценку работника коллегами по работе, оценку подчиненного руководителем (оценка «сверху»), оценку руководителя подчиненными (оценка «снизу»);
- оценку достижения целей, которая широко используется при оценке результатов труда управленческого персонала и основана на установлении для каждого управляющего ясных и четких целевых показателей, на которые должен выйти руководитель к определенному сроку.

г) Организационная процедура подготовки деловой оценки предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

- разработку или подбор существующей методики оценки персонала и привязку к конкретным условиям организации;
- формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;
- определение времени и места проведения деловой оценки;
- установление процедуры подведения итогов оценивания;
- проработку вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылку и определение каналов и форм передачи информации);
- консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею. Исходными данными для оценки персонала являются:
- модели рабочих мест персонала;

- положение об аттестации кадров;
- методика рейтинговой оценки кадров;
- философия предприятия;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- штатное расписание;
- личные дела сотрудников;
- приказы по кадрам;
- социологические анкеты;
- психологические тесты.

Главным действующим лицом в оценке персонала является *линейный руководитель*. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудником.

Мнение непосредственного руководителя, как правило, является определяющим при проведении оценки кандидатов на вакантную должность. Однако следует учитывать, что непосредственный руководитель может дать необъективную оценку своему подчиненному вследствие опасения конкуренции со стороны сотрудника или нежелания потерять важного для своего подразделения работника в случае высокой оценки. Поэтому при формировании окончательной оценки следует учитывать мнения коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками, подчиненных, специалистов в области деловой оценки, а также результаты самооценки работника.

В ряде случаев в состав комиссии включают руководителя более высокого уровня организационной иерархии (например, руководителя функциональной подсистемы, общей системы управления организацией).

д) Установление показателей оценки персонала

Центральным вопросом любой оценки является установление ее показателей, критериев оценки. Они могут характеризовать как общие моменты, равноценные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности.

В первом случае показатели оценки определяют *принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе*; во втором – *соответствие сотрудника профессиональным требованиям*.

В оценке результативности труда следует различать так называемые «жесткие» и «мягкие» показатели.

«Жесткие» показатели достаточно легко измеримы и охватываются, как правило, информационной системой организации. Показатели данного вида могут формулироваться субъективно разработчиком методики оценки, но они должны поддаваться достаточно объективной количественной оценке, например со стороны руководителя. *Наиболее соответствуют «жестким» показателям производственная система организации, а также подразделения системы управления,*

имеющие ярко выраженные взаимосвязи с внешним окружением: отдел маркетинга, отдел материально-технического снабжения, отдел главного механика и т.п.

«*Мягкие*» показатели оценки определяются зависимостью от субъективного мнения оценщика и используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата (например, в исследовательских подразделениях).

При всей важности и приоритетности показателей результативности труда следует всегда помнить о следующих правилах:

- не отдавать явного предпочтения какому-то одному показателю и в целом данной группе показателей, так как это ведет к пренебрежению сотрудниками другими, зачастую не менее важными аспектами деятельности;
- определять необходимое и достаточное количество показателей, чтобы, с одной стороны, они охватывали все существенные стороны результативности труда, но, с другой стороны, не перегружали оценку.

При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на несколько групп, включая следующие составляющие:

- а) достижения результатов труда и*
- б) показатели непосредственного профессионального поведения.*
- в) личностные качества*

Под факторами (или условиями) достижения результатов труда понимаются, главным образом, способности или желание к выполнению общих функций управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы. Данные показатели характеризуют степень создания работником своей функциональной роли.

Показатели непосредственного профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию ответственности или дополнительной нагрузки и т.п.

При этом важно учитывать тот момент, чтобы непосредственно наблюдаемое поведение было действительно необходимым при выполнении работы и чтобы его включение в качестве критерия оценки не мешало, а способствовало достижению определенных результатов. При выработке данных показателей важно их конкретизировать, что позволит ослабить или устранить возможность множественной интерпретации как со стороны оценщиков, так и со стороны оцениваемого.

Последняя группа показателей оценки – личностные качества. При всей кажущейся простоте эта группа показателей связана с большими проблемами при их отборе, формулировке и учете. Это обусловлено широким спектром личностных качеств, значительным субъективизмом при их восприятии и повышенной вероятностью нарушения правил выбора критериев, которые были сформулированы ранее при рассмотрении показателей результативности труда. Главная проблема кроется в отсутствии возможности непосредственного наблюдения свойств личности.

Если мы наблюдаем людей при выполнении ими определенной работы, то мы можем говорить в основном об их образе поведения или достигнутых результатах и в меньшей мере о свойствах личности. Сложность заключается в том, что какой-либо образ поведения может стать результатом действия скрытых свойств личности. Однозначность оценки этих свойств возможна при неоднократном и постоянном наблюдении за сотрудником, что очень сложно реализовать практически. При этом определенное свойство личности может рассматриваться как потенциал достижения результата для одного человека, а для другого таковым может и не быть.

Указанные особенности применения личностных свойств в качестве показателей оценки персонала требуют осторожного и взвешенного подхода при обязательном сочетании с другими группами показателей.

е) Время проведения. Оценка, так или иначе, проводится на каждом этапе работы с персоналом. Оценка может быть *плановой и внеплановой*.

Внеплановая оценка проводится, когда руководство вынуждено прибегнуть к данной процедуре, например, при найме нового работника, во время прохождения новым сотрудником испытания, при выявлении каких-либо проблем во взаимодействиях между подразделениями или реорганизации компании, ходатайством сотрудника о повышении оклада или переводе на новую должность и т.д. В этом случае инициатива исходит от непосредственного руководителя сотрудника.

Плановая оценка персонала обычно проводится по инициативе генерального директора, так как позволяет проанализировать положение дел внутри компании и помогает в выстраивании стратегии дальнейшего развития.

В случае плановой оценки это может быть составление индивидуальных карьерных планов, создание системы обучения и повышения квалификации, создание кадрового резерва, пересмотр системы стимулирования, разработка плана мероприятий по внутреннему PR и развитию HR бренда, валидизация техник подбора персонала, внесение изменений в организационную структуру предприятия и введение в штатное расписание новых должностей.

В случае проведения внеплановой оценки – могут быть приняты решения по конкретному вопросу и результаты ее носят скорее оперативный, чем стратегический характер.

ж)Использование результатов оценки

В случае корректного проведения оценки сотрудник получает информацию о том, что у него получается хорошо, какие навыки и компетенции ему необходимо развивать. И в таком аспекте регулярно проводимая оценка помогает сотрудникам понимать свое место в организации, видеть свои успехи и яснее понимать стоящие перед ним задачи.

Для руководителя такая процедура ценна тем, что у него появляется четкая картина ресурсов подразделения, видение необходимых перемен, возможность активнее влиять на развитие своего отдела в направлении поставленных задач. Кроме того, оценка – это хороший повод поддержать сотрудника, похвалить его за достигнутые (пусть даже не очень большие и заметные) успехи и тем самым повысить его мотивацию для работы на этом предприятии.

3.4. Системы, методы и методики оценки персонала

Формализованные системы оценки персонала

Необходимо признать, что оценка персонала не всегда бывает четкой и формализованной. Однако с развитием анализа бизнес-процессов, более внимательным отношением к стратегическому развитию компаний, в западных компаниях стали появляться более формализованные системы оценки, основанные на стратегических задачах компаний. Эти системы оценки известны под несколькими вариантами названий:

- performance appraisal - оценка эффективности работы;
- performance review - обзор эффективности работы;
- performance evaluation - оценка выполненной работы;
- performance assessment - оценка производительности деятельности;
- performance management report - отчет по управлению эффективностью работы;
- performance survey - экспертиза эффективности работы;
- performance summary - краткое резюме эффективности работы;
- performance rating - определение уровня эффективности работы.

Несколько позже появилась более детализированная (основанная на оценке эффективности каждого сотрудника) система *Management by Objectives (MBO)* - управление результативностью. Суть этого подхода заключается в том, что для сотрудника формируется список ключевых задач (критериев работы) в едином стандарте. Стандарт этот, как правило, включает наименование, описание и весомость задачи, а также планируемые и фактические показатели ее выполнения (с указанием соответствующих единиц измерения) в общем списке задач объекта управления. В данном случае очень важно, чтобы выполнение каждой задачи поддавалось измерению. По истечении утвержденного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели (как правило, в процентах) и всего личного плана сотрудника.

Постепенно все больший акцент в оценке персонала делался на рассмотрение личных и профессиональных качеств отдельного работника.

Так, одна из разработок - Performance management - представляет собой систему более масштабную, чем MBO, так как направлена не только на оценку результата, но и учет "средств", которыми этот результат достигнут, - личных качеств сотрудников.

Методы и методики оценки персонала

Условно все методы исследования организации можно подразделить на три основных подхода: гуманитарный, инженерный и эмпирический. Методы оценки персонала в наибольшей степени относятся к эмпирическому подходу, так как основываются на распространении успешного отраслевого или функционального опыта, использовании прецедентного опыта в принятии решений.

В большинстве случаев оценка - это сравнение полученных в ходе исследования характеристик с характеристиками "эталонного образца". Методы эмпирических исследований принято разделять на количественные и качественные.

Количественные методы

Количественные методы можно охарактеризовать как формализованные и массовые. Формализация выражается в направленности на изучение строго определенных анализируемых переменных, заданных заранее, и их количественном измерении. Высокий уровень формализации количественных методов связан с их статистической обработкой.

Наиболее распространенным количественным методом является анкетирование. В процессе анкетирования сотруднику/кандидату на вакансию предлагается письменно ответить на вопросы, представленные в форме опросного листа - анкеты. Благодаря простоте использования и обработки анкетирование может применяться как отдельно, так и в качестве составляющей практически всех видов комплексной системы оценки персонала.

По форме вопросы в анкете разделяются на *открытые*, предполагающие свободный ответ, и *закрытые*, ответ на которые заключается в выборе одного (или более) из нескольких предлагаемых в анкете утверждений. Одним из многочисленных вариантов применения анкеты является сбор информации о реальных деловых и личностных компетенциях работника в рамках системы оценки "360 градусов". В данном случае анкетирование его руководителя, коллег, подчиненных и клиентов значительно экономит время как опрашиваемых, так и сотрудника, который занимается обработкой полученных данных.

Одним из видов анкетирования, применяемых для оценки персонала, являются личностные опросники - класс психодиагностических методик, предназначенных для определения степени выраженности у индивида определенных личностных особенностей.

По форме они представляют собой списки вопросов, при этом ответы испытуемого представлены количественно. Как правило, при помощи этого метода диагностируют особенности характера, темперамента, межличностных отношений, мотивационную и эмоциональную сферы. С этой целью применяются конкретные методики.

Наиболее популярные из них:

1. *Многофакторные личностные опросники* (предназначены для описания широкой сферы индивидуально-личностных характеристик):

- Опросник Кеттелла (16PF): основными факторами являются общий уровень интеллекта, уровень развития воображения, восприимчивость к новому радикализму, эмоциональная устойчивость, степень тревожности, наличие внутренних напряжений, уровень развития самоконтроля, степень социальной нормированности и организованности, открытость, замкнутость, смелость, отношение к людям, степень доминирования - подчиненности, зависимость от группы, динамичность.

- Опросник ММРІ: к основным шкалам относятся соматизация тревоги, тревога и депрессивные тенденции, вытеснение факторов, вызывающих тревогу, реализация эмоциональной

напряженности в непосредственном поведении, выраженность мужских/женских черт характера, ригидность аффекта, фиксация тревоги и ограничительное поведение, аутизация, отрицание тревоги, гипоманиакальные тенденции, социальные контакты.

- Опросник FPI: данный опросник создан преимущественно для прикладных исследований с учетом опыта построения и применения таких широко известных опросников, как 16PF, MMPI, EPI и др. Шкалы опросника отражают совокупность взаимосвязанных факторов. Опросник предназначен для диагностики психических состояний и свойств личности, которые имеют первостепенное значение для процесса социальной, профессиональной адаптации и регуляции поведения.

- Характерологический опросник Леонгарда: тест предназначен для выявления типа акцентуации (определенного направления) характера. Акцентуации рассматриваются как крайний вариант нормы, в чем состоит их главное отличие от психопатий - патологических расстройств личности. Диагностируются следующие типы акцентуации личности: демонстративный, застревающий, педантичный, возбудимый, гипертимный, дистимический, тревожно-боязливый, аффективно-экзальтированный, эмотивный, циклотимный.

Опросники мотивационных особенностей:

- Опросник Реана: диагностируется мотивация достижения успеха и мотивация избегания неудачи.

- Тест на педантичность предназначен для диагностики уровня педантичности. С одной стороны, педантичность - это стремление следовать принятым формам, ревнивое и упорное соблюдение различных мелочей, упущение из виду сущности дела. С другой стороны, педантичность проявляется и в исполнительности, ответственности, добросовестном отношении к обязанностям, строгости и точности, стремлении к истине.

3. **Опросники психического благополучия** (оценивается уровень нервно-психической адаптации, тревожности, нервно-психической устойчивости, невротизации, социальной адаптации):

- Методика определения стрессоустойчивости и социальной адаптации Холмса и Раге: доктора Холмс и Раге (США) изучали зависимость заболеваний (в том числе инфекционных болезней и травм) от различных стрессогенных жизненных событий более чем у пяти тысяч пациентов. Они пришли к выводу, что психическим и физическим болезням обычно предшествуют определенные серьезные изменения в жизни человека. На основании своего исследования они составили шкалу, в которой каждому важному жизненному событию соответствует определенное число баллов в зависимости от степени его стрессогенности.

- Методика экспресс-диагностики невроза Хека и Хесса: предварительная и обобщенная диагностика вероятности невроза.

- Шкала реактивной и личностной тревожности Спилбергера: выявление уровня личностной и реактивной тревожности. Под личностной тревожностью понимается устойчивая индивидуальная характеристика, отражающая предрасположенность сотрудника к тревоге и предполагающая наличие у него тенденции воспринимать достаточно широкий набор ситуаций как угрожающие, отвечая на каждую из них определенной реакцией.

4. *Опросники самооотношения* (изучаются особенности отношения сотрудника к самому себе):

- Методика самооценки личности (Будасси): определяется уровень самооценки (завышенная, заниженная или нормальная).

- Опросник Стефансона: методика используется для изучения представлений работника о себе самом. Достоинством методики является то, что при работе с ней испытуемый проявляет свою индивидуальность, реальное "я", а не соответствие/несоответствие статистическим нормам и результатам других людей.

5. *Опросники темперамента*:

- *Личностный опросник Айзенка*: тест направлен на диагностику личностных параметров, нейротизма и экстраверсии-интроверсии.

- Опросник Стреляу: диагностируется сила процессов возбуждения, процессов торможения, подвижность нервных процессов.

6. *Опросники ценностей* (применяются для изучения ценностно-смысловой сферы личности):

- Тест Рокича "Ценностные ориентации": методика основана на прямом ранжировании списка ценностей.

7. *Опросники эмоциональных особенностей*:

- Тест "Эмоциональное выгорание": выявляется степень психологической защиты в форме "эмоционального выгорания" (данная методика особенно актуальна для работников, задействованных в сфере взаимодействия с людьми).

- Шкала оценки значимости эмоций: методика, предложенная Б.И. Додоновым, направлена на выявление эмоциональных состояний человека, которые доставляют ему удовольствие.

8. *Тесты на активность поведения*:

- Методика "Выход из трудных жизненных ситуаций": определяется доминирующий у человека способ решения жизненных проблем.

Следует отметить, что многие из вышеуказанных методик изначально разрабатывались и использовались в клинической психологии и лишь затем стали использоваться на предприятиях для оценки персонала. Однако эти методики в большинстве своем не были в достаточной мере адаптированы для оценки сотрудников, поэтому для того, чтобы использовать их в организациях, необходим специалист с достаточно высоким уровнем знаний в сфере психологии.

Еще одним важным **методом оценки персонала являются тесты способностей**. Они представляют собой специально подобранный стандартизованный набор заданий, служащий для оценки потенциальной способности человека решать различные задачи. Любая разновидность тестов интеллекта может рассматриваться как тест способностей. Для выявления специфических способностей, например к определенным видам деятельности (медицине, технике, юриспруденции, образованию и т.д.), разрабатываются специальные тесты.

Пожалуй, самыми распространенными среди методик, применяемых в оценке персонала, являются те, которые направлены на выявление профессиональных способностей сотрудников. Наиболее зарекомендовавшими себя методиками можно считать следующие:

- *Тест структуры интеллекта Амтхауэра*: предназначен для определения способности к абстрактному мышлению, памяти, пространственному воображению, языковому чутью, математическому мышлению, образованию суждений и т.п.

- *Тест Гилфорда*: позволяет измерить социальный интеллект, который является профессионально важным качеством и позволяет прогнозировать успешность деятельности педагогов, психологов, психотерапевтов, журналистов, менеджеров, юристов, следователей, врачей, политиков, бизнесменов.

- *Тест Равена*: позволяет при помощи прогрессивных матриц не только оценить сам интеллект, но и дает возможность составить представление о способности сотрудника к систематизированной, планомерной, методичной интеллектуальной деятельности.

Необходимо отметить, что многие из известных тестов способностей не дают достаточно материала для того, чтобы делать на их основе прогнозы. Они позволяют получить ограниченную информацию, которую необходимо дополнять сведениями из других источников.

Качественные методы

В противоположность количественным выделяют качественные методы исследований, которые являются неформализованными и нацелены на получение информации путем глубинного исследования небольшого по объему материала.

Одним из наиболее часто применяемых методов является интервью.

Метод интервью отличается строгой организованностью и неравноценностью функций собеседников: интервьюер (специалист, который проводит интервью) задает вопросы респонденту (оцениваемому сотруднику), не ведет с ним активного диалога, не высказывает своего мнения и открыто не обнаруживает своего личного отношения к задаваемым вопросам и ответам испытуемого. *Задачей интервьюера является сведение своего влияния на содержание ответов респондента к минимуму и обеспечение благоприятной атмосферы общения.* Цель интервью с точки зрения интервьюера - получить от респондента ответы на вопросы, сформулированные в соответствии с задачами исследования (качествами и характеристиками оцениваемого, отсутствие либо наличие которых необходимо выявить).

На основе различных параметров принято выделять несколько видов интервью. Наиболее применяемыми в оценке персонала являются следующие виды.

Биографическое интервью сосредоточено на прошлой трудовой деятельности кандидата. При его проведении исходят из того, что поведение в прошлом является индикатором поведения в будущем. Биографические интервью сосредотачиваются на трудовом опыте и стиле работы оцениваемого. Сведения о работе собирают в обратном хронологическом порядке. В интервью оценивается степень важности текущей работы сотрудника для организации и его компетентность в терминах соответствия требованиям, предъявляемым к определенной должности. При этом следует

задавать правильно подобранные вопросы и соблюдать одинаковые условия для всех оцениваемых. На практике вопросы исходят из "требований к сотруднику", в которых перечислены индивидуальные характеристики, необходимые для успешного выполнения работы. Преимущество биографического интервью заключается в том, что оно соответствует ожиданиям кандидата (сотрудника) и дает ему возможность проявить себя наилучшим образом. Тем не менее этот же фактор может стать причиной необъективности оценки. Эффективность такого интервью также зависит от того, насколько верно вопросы соотносятся с критериями работы.

Поведенческое интервью содержит структурированный перечень вопросов, разработанных относительно опыта или способностей в определенных областях или применительно к критериям, связанным с работой. Эти критерии выявляются в процессе анализа, предметом рассмотрения которого были работа и поведение успешных сотрудников. Основное преимущество поведенческого подхода состоит в том, что он имеет дело с навыками, важными для работы. С другой стороны, подобное интервью может занимать много времени, так как в ходе него необходимо обсудить все важные аспекты работы. Кроме того, в связи с тем, что интервью сосредоточено на процессе осуществления определенной работы, легко упустить из виду немаловажные вопросы, касающиеся общей профессиональной подготовки кандидата/сотрудника.

Ситуационное интервью основано на построении определенных ситуаций и предложении оцениваемому сотруднику описать модель своего поведения или выхода из данной ситуации. В процессе оценки сотрудник старается дать социально желательные ответы, то есть те, которые он считает социально верными. В ходе интервью появляется возможность оценить, насколько данные представления соответствуют ценностям организации, принятым моделям поведения, а также той работе, которую выполняет сотрудник.

Одним из основных качественных методов оценки персонала также является *традиционный анализ документов*.

Считается, что документы являются или могут являться надежными свидетельствами явлений, происходящих в действительности. Во многом это относится к официальным документам, но может относиться и к неофициальным. Проведение анализа документов означает преобразование первоначальной формы информации, содержащейся в документах, в необходимую для специалиста по оценке персонала форму. Фактически это не что иное, как интерпретация содержания документа, его толкование. В процессе анализа документов могут исследоваться резюме, рекомендательные и сопроводительные письма, документы об образовании (дипломы, сертификаты, квалификационные свидетельства), научно-исследовательские и публицистические работы и др.

Существуют методы, содержащие признаки как качественных, так и количественных методов. Прежде всего это относится к бизнес-кейсам. Бизнес кейс - это всестороннее описание ситуации, в которой когда-то оказалась реальная компания. В кейсе, как правило, описывается внешнее окружение и внутренняя среда компании, а также их изменения во времени. События, с которыми столкнулись менеджеры, как и действия последних, приводятся в том порядке, в каком они реально происходили. Но самое главное - в кейсе формулируется проблема, которую должен был решить тот

или иной сотрудник компании. Точность и верность выбора типичной рабочей ситуации и профессиональность создания бизнес-кейса определяют надежность прогноза при использовании данного метода. С одной стороны, в методе заложена прагматичность предложенных вариантов решения бизнес-задач, с другой - имеется возможность выявить систему нестандартных подходов к решению типовых ситуаций, что определяет степень креативности работника.

На нынешнем этапе большинство специалистов по оценке персонала стремятся создать *комплексные системы оценки* персонала предприятия, включающие достаточно большое количество методик с целью минимизации ошибок в процессе оценки. Однако прежде всего важно не просто собрать вместе несколько методик, но адаптировать их к условиям, существующим в организации, а зачастую - когда речь идет о зарубежных методиках - и к условиям российской действительности. Огромное значение здесь приобретает профессионализм и опыт специалиста, руководящего процессом оценки, поскольку выполнение данной задачи, помимо соответствующих личных качеств, требует знаний и компетенций в области психологии и понимания бизнес-процессов, целей и специфики деятельности компании.

4 Аттестация персонала

4.1 Понятие и цели аттестации персонала

Аттестация персонала – это официальная и систематическая кадровая процедура оценки работников, осуществляемая в установленной и унифицированной форме через определенные промежутки времени, призванная оценить уровень труда, качеств и потенциала личности.

Направлена на определение квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установление степени их соответствия занимаемой должности.

Аттестация персонала – важная составная часть управления персоналом, наиболее эффективная форма оценки кадров.

Обязательной аттестации подлежат работники в предусмотренных отдельными законами случаях. Добровольная аттестация проводится по усмотрению (решению) администрации с целью оптимизации управления персоналом, а значит, для повышения работоспособности и устойчивости бизнеса.

Аттестация является одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала, а точнее - соответствия занимаемой должности.

Регулярная процедура оценки деловых и личностных качеств работников, их трудовых показателей подразумевает использование этих результатов в целях улучшения подбора и расстановки персонала, постоянного стимулирования работников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы. Эффективность работы организации складывается в целом из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе потенциала каждого сотрудника.

4.2. Основные цели аттестации

Основными целями аттестации являются:

(а) оказание помощи менеджеру при принятии решения о размере прибавки к вознаграждению на основании заслуг работника;

(б) определение пути наиболее эффективного использования работника, например, следует ли его оставить в прежней должности, или перевести, или продвинуть, или понизить в должности, а то и вовсе уволить;

(в) выявление необходимости обучения работника на внутрифирменной базе, т.е. тех областей работы, в которых возможна более эффективная работа персонала в процессе его обучения;

(г) мотивация работника к более эффективному выполнению им своих должностных обязанностей путем совместного обсуждения результатов его работы, признания его заслуг и предоставления ему возможности обсудить свою работу с руководителем.

Аттестация, как правило, категоризируется по трем типам.

1. Оценка **деловых характеристик** работника, в рамках которой анализ прошлых достижений и недостатков в работе осуществляется с целью повышения эффективности работы в будущем.

2. Оценка **потенциала работника**, которая имеет целью выявить, заслуживает ли работник повышения (продвижения) и/или дальнейшего обучения.

3. Оценка **размера вознаграждения** производится для определения размера следуемой работнику прибавки. По установившейся практике размер заработной платы обсуждается всегда после того, как рассмотрена эффективность деятельности и потенциала работника в двух аспектах.

Оценка деловых характеристик работника позволяет выявить его сильные и слабые стороны, чтобы помочь ему повысить эффективность работы. Если бы одновременно обсуждался и вопрос оплаты его труда, то он стал бы в разговоре преобладающим.

В конечном итоге размер заработной платы определяется соотношением спроса и предложения на рынке труда. При этом недостаток в компании работников определенной квалификации может заставить компанию установить работнику высокий уровень оплаты труда совершенно независимо от реальной пользы, которую он приносит.

Если в ходе аттестации персонала достигнуты не все намеченные цели, можно провести дополнительные встречи-аттестации или оценки персонала.

Конечно, в современных условиях привычные методы проведения аттестации не всегда обеспечивают достижение поставленных задач. Например, в организациях, построенных по матричному принципу (у сотрудника несколько руководителей), или в горизонтальных структурах (сотруднику передаются значительные полномочия, повышается доверие к нему, ослабевает систематический контроль; у одного руководителя в подчинении находятся десятки сотрудников). В таких случаях для аттестации могут использоваться инновационные методы - методы самооценки персонала, рейтинговых оценок, привлечения аттестационных центров, разного рода тесты и многие другие.

Периодичность проведения аттестации определяется руководством и для различных категорий персонала может быть разной. В среднем аттестация проводится не чаще чем раз в год и не реже раза в три года.

Самое сложное при проведении аттестации - **разработать объективные критерии оценки**. Оцениваться могут, в частности:

- качество выполнения должностных обязанностей;
- особенности поведения;
- компетентность;
- результативность, эффективность работы.

Выбирая параметры для оценки, следует учитывать, насколько организация способна определить стандарты. Например, при отсутствии четко определенных должностных обязанностей, закреплённых документально, оценить их выполнение достаточно проблематично, и, скорее всего, оценка будет в какой-то мере поверхностной и субъективной.

Распространен такой подход к аттестации: разработаем положение об аттестации, несколько бланков, чтобы создать видимость формализации, соберем руководителей и будем по очереди вызывать подчиненных на собеседование. Но от такого подхода лучше отказаться. Как только организация достигла того уровня развития, когда проведение аттестации становится действительно актуальным, следует поставить цели, определить свои возможности и приступить к выбору оптимального метода достижения этих целей.

Трудовой кодекс не называет категории персонала, подлежащие аттестации. Однако установлены категории работников, которые не проходят очередную аттестацию: лица, проработавшие в занимаемой должности менее года, беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до года, а также работники, трудовые функции которых не требуют специальных знаний или подготовки (например, уборщицы, дворники).

4.3. Методы аттестации

Можно выделить следующие методы аттестации (оценки) персонала

Групповая экспертная оценка

Эксперты оценивают аттестуемого по выделенным критериям по определенной шкале (например, пятибалльной). Затем по каждому критерию высчитываются суммарный и средний баллы. Применяется для оценки результатов работы, профессионально важных качеств

Экзамен

Аттестуемый отвечает на ряд вопросов в письменной форме. Применяется для оценки профессиональной компетентности

Моделирование рабочей ситуации

Аттестуемому предлагается принять решение в смоделированной ситуации, типичной для его рабочего места. Применяется для интегрированной оценки профессиональных компетенций

Квалификационная работа

Аттестуемый самостоятельно разрабатывает пути решения определенной производственной задачи. Применяется для оценки профессиональной компетентности

Собеседование

С аттестуемым проводится беседа эксперта (ов). Применяется для выявления профессиональных ЗУН (знание, умение, навык).

Тестирование

Аттестуемому предлагается пройти профессиональный тест. Используется для диагностики качеств личности, уровня интеллектуального развития и т. д. (как дополнительный метод подтверждения результатов экспертной оценки).

4.4. Процедура аттестации

Этапы аттестации

Предварительный этап - Подготовка проекта внедрения аттестации. Обоснование и проведение презентации для руководства проекта аттестации.

Этап формализации методик, стандартов, правил - Разработка соответствующих документов, принятие организационных решений со стороны руководства компанией. Грамотный подход к документированию процедуры аттестации в первый раз позволяет использовать созданные наработки в последующих аттестациях.

Рекомендуется разработка «Положения об аттестации персонала» - единого внутрикорпоративного нормативного документа. В нем устанавливаются единые требования к периодичности, процедуре, методике проведения аттестации всего персонала, а так же к содержанию, порядку разработки, утверждения методик аттестации. Формализация процедуры в документе вынуждает конкретизировать и учесть все правила, углубиться в формальные детали, прописать все возможные вопросы и подробности проведения процедуры. Это позволяет сделать процедуру прозрачной, понятной с технической стороны.

Пробная аттестация - для апробирования предложенной процедуры запускается пилотный проект аттестации в отделе управления персоналом, проверяются и дорабатываются все этапы внедряемой на предприятии методики.

Подготовительный этап - Перед каждой, запланированной заранее, процедурой аттестации, сотрудники отдела управления персоналом проводят подготовительную консультационную работу. Аттестуемым за 2 недели до проведения аттестации сообщают критерии аттестации, вопросы для экзамена, проводят разъяснительные беседы, консультируют что и как делать. Проведение аттестации - Мероприятия по аттестации, проводимые согласно разработанным методикам и правилам.

Подведение итогов аттестации - Принятие управленческих решений, обсуждение итогов аттестации в коллективе, оценка необходимого периода проведения последующих аттестаций.

Подготовка документов

Состав документов, сопровождающих аттестацию, в различных организациях практически одинаков. Он включает в себя, прежде всего:

- положение о проведении аттестации;
- приказ о проведении аттестации;
- график аттестации;
 - приказ об утверждении аттестационной комиссии;
 - положение о работе комиссии;
 - квалификационный лист;
 - аттестационный лист;
 - протокол заседания аттестационной комиссии;
 - характеристику на аттестуемого работника;
 - документацию по экспертизе различных качеств работника.

Итак, основополагающим является положение о проведении аттестации в организации. При его разработке рекомендуем обратиться к нормам Положения. В данном локальном акте закрепляется порядок проведения аттестации: квалификационные требования к сотрудникам, должности сотрудников, подлежащих аттестации, порядок формирования аттестационной комиссии, сама процедура аттестации и порядок оформления ее результатов. Имеет смысл проконсультироваться с юристом, так как возможные изменения (должность, оклад) в результате аттестации должны быть юридически грамотно оформлены.

С таким положением необходимо ознакомить под роспись всех работников, в том числе вновь принимаемых на работу, в силу ст. 68 ТК РФ.

После того как руководитель организации принимает решение о проведении аттестации, издается приказ, в котором указываются место и сроки ее проведения, основания, если аттестация внеочередная, и некоторые другие моменты. Такой приказ издается в произвольной форме на бланке организации. Определяя состав аттестационной комиссии, необходимо помнить: если в организации есть профсоюз, его представитель обязательно должен входить в состав комиссии в силу положений ч. 3 ст. 82 ТК РФ.

Далее следует проверить, на все ли аттестуемые должности составлены должностные инструкции, так как при их отсутствии результаты аттестации могут быть признаны недействительными.

Решение о проведении аттестации, а также ее график необходимо довести до сведения работников не менее чем за месяц до начала аттестации. Этого требует абз. 2 п. 4 Положения. Аттестационный лист и характеристика должны быть представлены в аттестационную комиссию не позднее чем за две недели до начала аттестации. Ознакомить работника с представленной на него характеристикой следует не менее чем за неделю.

Немного о составлении характеристики на аттестуемого. Непосредственный руководитель в этом документе должен объективно оценить личностные и должностные качества работника,

результаты его деятельности за период, предшествующий аттестации, а также отразить свое мнение о соответствии работника занимаемой должности.

Проведение аттестации

Во время заседания аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы на каждого аттестуемого работника, заполняет аттестационный лист и ведет протокол. В нем необходимо указать наименование компании, дату проведения аттестации, список присутствующих членов комиссии и иных присутствующих лиц (если таковые имеются). Затем указываются фамилия, должность и подразделение, в котором трудится аттестуемый работник, заданные вопросы и краткие ответы на них. Кроме этого, нужно занести в протокол пожелания и рекомендации членов комиссии, оценку деятельности аттестуемого и результаты голосования (количество голосов "за" и "против"). Если проводилось тестирование, его результаты тоже необходимо внести в протокол, а сами тесты оформить приложением.

Голосование по результатам обсуждения проводится в отсутствие аттестуемого. Оценка деятельности работника, прошедшего аттестацию, и рекомендации аттестационной комиссии заносятся в аттестационный лист, составленный в двух экземплярах.

Заседание аттестационной комиссии протоколируется.

После завершения процедуры аттестации сведения о результатах нужно занести в личную карточку работника и все материалы по ней предоставить руководителю организации в сроки, установленные в приказе о проведении аттестации. Руководитель, в свою очередь, принимает решение по итогам аттестации, например:

- оставить работника на прежнем месте работы;
- направить на обучение или повышение квалификации;
- уволить.

После принятия решения руководством в отношении аттестуемых работников издается приказ по итогам аттестации.

Положением установлено, что руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационной комиссии применяет к работникам соответствующие меры поощрения и в надлежащих случаях, в срок не более двух месяцев со дня аттестации, может принять решение о переводе работника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия.

При невозможности перевода работника с его согласия на другую работу руководитель предприятия, организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с ним трудовой договор. Получается, что расторгнуть трудовой договор по п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ можно только в течение двух месяцев и по истечении указанного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускаются.

Если в результате аттестации окажется, что некоторые работники не соответствуют тем должностям, которые они занимают, с ними можно попрощаться на основании п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ.

Увольнение по данному основанию допускается, если невозможно перевести работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья. При этом работодатель обязан предлагать все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющиеся у него в данной местности. Предлагать вакансии в других местностях работодатель обязан, если это предусмотрено коллективным договором, соглашениями, трудовым договором (ч. 3 ст. 81 ТК РФ). Такие же рекомендации дает Роструд в письме от 30.04.2008 N 1028-с.

Следует обратить внимание, что если работник был уволен по п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, в случае трудового спора работодатель обязан представить доказательства, свидетельствующие о том, что работник отказался от перевода на другую работу либо работодатель не имел возможности (например, в связи с отсутствием вакантных должностей или работ) перевести работника с его согласия на другую имеющуюся работу (п. 31 Постановления Пленума ВС РФ от 17.03.2004 N 2 "О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации").

Если работник откажется от предложенных вакансий или в организации таковых нет, то оформляется увольнение. Составляется приказ, с которым должен быть ознакомлен работник. Далее в его трудовой книжке производится запись: "Трудовой договор расторгнут в связи с несоответствием работника занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации, пункт 3 части первой статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации".

4.5. Нетрадиционные подходы к оценке персонала: интервью наоборот, разбор деловых бумаг, опрос на «360 градусов», коллективное принятие решений, собеседование.

Нетрадиционные методы оценки начали распространяться достаточно недавно – 10-15 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментальными. Тем не менее некоторые из них уже нашли широкое применение и прочно утвердились в качестве «стандартных» методов оценки персонала многих компаний.

Мотивы их зарождения - неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации и активный поиск новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня.

Нетрадиционные методы оценки позволяют преодолеть недостатки присущие традиционной системе, однако их использование также может создавать определенные проблемы для организации.

Прежде всего, расширение состава сотрудников, оцениваемых аттестуемого, может стать причиной целого ряда конфликтов - между ним и его коллегами или подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим аттестуемым.

Смещение акцента в сторону потенциала, который достаточно сложно оценить и, самое главное, объяснить оцениваемому человеку, также может стать источником обид и конфликтов.

Поэтому новые методы аттестации должны быть тщательно продуманы специалистами и хорошо поняты всеми остальными сотрудниками организации.

Среди нетрадиционных методов можно выделить несколько направлений в развитии.

Во-первых, новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив, рабочую команду) в качестве основной единицы организации и делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в команде. Так, например, некоторые компании, широко использующие метод рабочих команд, проводят оценку членов команд по завершении некоторого задания, а не регулярно через определенные периоды времени.

Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей команды производится с учетом результатов всей организации. Этому способствуют и специальные подходы к материальному стимулированию команд.

В-третьих, во внимание принимается не только (а во многих случаях и не столько) успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

К нетрадиционным также относятся следующие методы оценки:

- «разбор деловых бумаг»;
- «интервьюирование наоборот»;
- групповое обсуждение;
- деловые игры;
- собеседование.

При «360° аттестации» сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные механизмы оценки могут быть различными, однако суть этого метода четко отражена в его названии, а именно, получение *всесторонней оценки сотрудника*. Система "360 градусов" была создана с целью повышения объективности оценки.

Особенности: Процедура проводится в несколько этапов: определяются критерии оценки, составляются опросники, проводится анкетирование, в конце анализируются результаты и разрабатывается план развития недостаточно развитых компетенций.

Важно правильно определить критерии оценки, которые не могут быть одинаковыми для разных должностей. Для каждой должности определяется свой круг компетенций с заранее разработанными индикаторами для оценки - поведенческими примерами.

Плюсы:

- относительная простота проведения;
- снижение субъективизма оценки.
- относительная низкая стоимость проведения

Минусы:

- при проведении такого масштабного исследования затрудняется процесс обработки полученных данных.

- необходима выработка четких критериев оценки.
- необходима правильная организация сбора информации, заранее проинформировав людей о целях тестирования.

Психологические методы оценки являются своеобразной разновидностью нетрадиционных методов аттестации. Профессиональные психологи с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника. В отличие от традиционной аттестации оцениваются не результаты (эффективность работы в занимаемой должности), а потенциал сотрудника. Психологические методы позволяют добиться высокой степени точности и детализации оценки, однако значительные издержки, связанные с необходимостью привлечения профессиональных психологов, ограничивают область их применения. В современных организациях эти методы используются в основном для определения сотрудников с лидерским потенциалом – будущих руководителей. Крупные компании создают специальные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью психологических методов.

При использовании метода **«разбор деловых бумаг»** каждому оцениваемому предлагается для анализа специальный подбор служебных документов, отражающих характер повседневной работы сотрудника. Время на ознакомление и принятие решений ограничено. Впоследствии оценщиками проводится анализ результатов работы сотрудников.

Во время **«интервью наоборот»** испытуемому предлагают провести подробное собеседование с несколькими кандидатами и решить вопрос об их приеме на работу. При этом испытуемый и специалисты, ведущие оценку, меняются местами. Это упражнение рассчитано на проверку способности правильно оценивать и подбирать работников (одна из важнейших функций линейных руководителей). При этом раскрываются навыки межличностного общения испытуемого.

При **групповом обсуждении** специальное задание выдается группе оцениваемых. По тому, как работает каждый сотрудник, делается вывод о степени инициативности работника, его способности работать в команде.

Применение **деловых игр** связано с использованием специально разработанных практических ситуаций, которые предполагают принятие как коллективных, так и индивидуальных управленческих решений. Здесь много внимания уделяется не столько оценке, сколько тренингу сотрудников, привитию навыков коллективной работы. Часто в этом случае применяются и кейсы.

Важное место в современных системах оценки заняла **процедура собеседования**.

Сотрудника за неделю предупреждают о дате собеседования. Он должен заранее к нему подготовиться по следующему кругу вопросов.

- Как он сам оценивает свою деятельность?
- Насколько успешно справляется с поставленными задачами?
- Что мешает успешной работе?
- Что можно сделать для того, чтобы достичь лучших показателей в работе?

Главная цель данного подхода – оказать мотивационное воздействие, развить инициативу сотрудников и выявить в «зародыше» проблемы и барьеры на пути эффективной деятельности сотрудников.

4. 6. Метод оценки персонала «ассесмент-центр»

Assessment Center предполагает комплексную оценку сотрудника по компетенциям и, следовательно, более внимательное отношение к личностным и профессиональным качествам конкретного сотрудника.

Данная процедура чаще всего включает:

- интервью с экспертом, в ходе которого собираются данные о знаниях и опыте сотрудника;
- психологические, профессиональные тесты;
- краткую презентацию участника перед экспертами и другими участниками;
- деловую игру (под руководством наблюдателя группа сотрудников или кандидатов разыгрывает бизнес-ситуацию по заранее подготовленному сценарию);
- биографическое анкетирование;
- описание профессиональных достижений;
- индивидуальный анализ конкретных ситуаций (бизнес-кейсов);
- экспертное наблюдение, по результатам которого составляются рекомендации для каждого сотрудника.

О методе оценки персонала «ассесмент-центр». В данной таблице приводятся достаточно любопытные статистические сведения о точности различных методов исследования персонала (табл.4.6).

Таблица 4.6.

Оценка точности методов исследования персонала

Метод	Оценка точности
Рекомендации	12 %
Неструктурированное интервью	15%
Тесты:	
личностные	38 %
способностей	54 %
профессиональные	55 %
Структурированное интервью	63 %
Ассесмент - центр	68 %

Ассесмент-центр — это метод оценки, основанный на наблюдении специально обученных ассессоров (оценщиков) за поведением оцениваемых сотрудников в реальных рабочих ситуациях или при выполнении ими различных заданий. Содержание заданий отражает основные аспекты и проблемы деятельности в рамках той или иной должности.

Каждый конкретный ассесмент-центр включает ряд процедур и разрабатывается с учетом требований, предъявляемых к работникам. Важная составляющая этого метода – измерение.

Ассесмент-центр близок к тестам, поскольку предполагает стандартизацию, то есть наличие определенных нормативов проведения процедур и системы оценок (критериев и шкал оценки). Иногда, помимо специальных заданий, ассесмент-центр включает структурированное интервью и тестирование.

На первом этапе применения ассесмент-центра определяются необходимые для выполнения работы компетенции.

Принято выделять два фактора, определяющих успешную работу.

Первый – это знания, умения и навыки, которые можно приобрести в процессе обучения и подтвердить дипломами, сертификатами.

Второй относится к личности. В английском языке он носит название performance. *Это качества человека, которые позволяют пользоваться знаниями, принимать решения, справляться со сложными задачами, мобилизовываться, общаться с людьми и т.д.* Выявление необходимых для должности компетенций опирается на проведение анализа деятельности на этой должности.

Примеры компетенций: лидерство, способность работать в команде, мужество и настойчивость, ориентация на клиента, умение принимать решения, способность учитывать человеческий фактор, коммуникативные качества.

Естественно, всем нужны и лидеры, и люди, способные работать в команде, и др., но не каждое хорошее качество годится на все случаи жизни.

Например, одна компания ставит перед собой задачу захвата нового рынка. Другая компания стремится к удержанию уже завоеванных позиций. Очевидно, что при подборе специалистов по продажам в первую компанию потребуются люди напористые и агрессивные в хорошем смысле этого слова, то есть продавцы типа «охотник». Второй компании будут нужны продавцы типа «фермер» — люди, способные тщательно «возделывать имеющийся участок земли», «окучивать возвращенные плоды». При оценке кандидатов на должности торговых представителей по методу «ассесмент-центр» компетенции для первой и второй бизнес-структур будут различаться.

Понятие компетенции, применяемое в методе «ассесмент-центр», может порою противоречить общеупотребительному значению этого слова. Например, для компетенции «умение работать в команде» одним из основных качеств станет адаптивность, способность человека «вписаться» в определенный коллектив. При этом люди, компетентные в своей профессиональной сфере, могут быть признаны непригодными, если они не смогли сработаться с другими членами команды.

Например, компетенция «умение работать в команде» может быть описана следующим образом:

- предлагает собственные идеи по поводу решения задачи;
- проявляет интерес к точке зрения членов команды;
- помогает группе достичь результата;
- ценит вклад других;

- стремится к достижению консенсуса;
- в случае возникновения конфликта стремится его разрешать и др.

Выбор компетенции имеет большое значение для всего процесса оценки персонала. Ошибка, совершенная на данной стадии работы, автоматически переносится на все другие ее этапы. Стандартная процедура ассесмент-центра обычно включает исследование сотрудников компании или кандидатов на вакансии по пяти – десяти компетенциям.

Ассесмент-центр должен проводиться после тщательной подготовки. Одновременно с выявлением компетенций определяются параметры оценки. В рамках каждой компетенции выделяются несколько поведенческих проявлений.

Следующие шаги в подготовке к проведению исследования – определение критериев оценки, разработка программы конкретного ассесмент-центра и подготовка заданий для оцениваемого персонала, тренинг ассессоров.

В ходе работы людей над заданием за ними ведется наблюдение. На этом этапе ассесмент-центра и собирается информация об оцениваемом персонале. Действие или поведенческое проявление человека – именно то, что следует измерять. Применительно к компетенции каждое действие может оцениваться как позитивное и негативное. Оценщики фиксируют действия наблюдаемых и квалифицируют их, то есть относят их к проявлениям той или иной компетенции.

В результате эти положительные и отрицательные проявления сопоставляются, и человек получает итоговую оценку по всей компетенции.

В ассесмент-центре наиболее распространены пятибалльные и девятибалльные шкалы.

Например, в пятибалльной шкале высшим баллом – «пятеркой» – считается 80 % позитивных проявлений и отсутствие негативных; низшим баллом («единицей») называют, наоборот, 80 % негативных проявлений поведения и отсутствие позитивных. Приемлемый уровень развития компетенции отражает средний балл («тройку») – это 60 % позитивных образцов поведения и присутствие некоторых негативных образцов.

Таким образом, поведение людей находит свое отражение в цифрах, которые придают результатам форму, удобную для анализа.

Процедура «живой» работы с людьми длится в общей сложности не менее четырех часов, иначе она будет недостаточно эффективной.

Результаты наблюдений в методе «ассесмент-центр» тщательно обрабатываются. Эта стадия – самая длительная во всем процессе. Отчет о проделанной работе, помимо количественных оценок, может включать в себя развернутое заключение о людях, подвергнутых оценке, которое отражает качественные характеристики персонала.

Не следует путать оценку с диагнозом. Во-первых, оценщики никогда не пытаются «ставить диагноз». Во-вторых, во время наблюдения ни в коем случае не делаются выводы. Это происходит потом, по окончании работы с оцениваемыми людьми. В-третьих, оценщики всячески стараются уйти от субъективного восприятия, меняя друг друга в ходе проведения ассесмент-центра. За исследуемым работником сначала наблюдает один, потом другой, потом третий и т.д. Заключение о

компетенции работника делается на основании оценки его поведения всеми исследователями, принимавшими участие в работе. В-четвертых, для всех оценщиков разработан один и тот же алгоритм действий, которому каждый из них строго следует.

Существует два подхода к работе с заказчиком. Первый – заказчик предоставляет свой набор компетенций, по которым нужно оценить персонал. При втором подходе исследователи сами выявляют и описывают необходимые компетенции, опираясь на анализ должности. После того как задачи конкретизированы, методика оценки подготовлена, начинается «живая» работа с персоналом заказчика. Она может проводиться не только оценщиками специализированной компании, но и собственными силами заказчика либо совместно. Оценивать собственный персонал по методу «ассесмент-центр» можно, если в кадровой службе предприятия есть подготовленные оценщики, разработана четкая методика наблюдений за людьми в процессе выполнения ими заданий и система оценки. Если человек достаточно проницателен, наблюдателен, обладает высокими интеллектуальными и коммуникативными способностями, он может стать неплохим оценщиком персонала. Опыт показывает, что совместная работа менеджеров по персоналу и оценщиков, привлеченных из специализированных фирм, чрезвычайно эффективна.

Можно выделить основные цели оценки методом «ассесмент-центр».

Во-первых, вырабатывается индивидуальный подход к людям. Может быть выявлен и оценен потенциал работников, который пока еще не реализован в полной мере. Руководству становится ясно, в каком направлении должен развиваться тот или иной подчиненный. Выясняется, что одного нужно учить тайм-менеджменту, другого – искусству коммуникации, третьего – умению принимать решения.

Во-вторых, определяется система критериев отбора персонала. После оценочных мероприятий новых сотрудников отбирают более тщательно, резко снижается вероятность ошибки при выборе подходящей кандидатуры. В-третьих, вскрываются различные недостатки в работе руководства с персоналом и определяются пути их устранения.

Опыт показывает, что исследование профессиональных качеств работников компании *по методу «ассесмент-центр» эффективно при найме новых людей на работу, в ходе аудита и аттестации кадров, при разработке программ обучения и развития сотрудников, перед принятием серьезных управленческих решений.* Конечно же, оценка персонала может оказать существенную помощь и при выходе из кризисных ситуаций.

5. Планирование карьеры

5.1. Характеристика и планирование карьеры.

В широком понимании карьера *это последовательность развития человека на трудовом поприще, творческой жизни, семейной жизни.*

Наиболее простыми, понятными и популярными определениями понятия «карьера» являются:

Карьера, это: а) - получение большего количества денег, б) получение больших полномочий, в) получение более высокого статуса, г) получение более высокого престижа; д) получения более высокой власти.

Карьера - это продвижение по службе и индивидуальные изменения позиции и поведения.

Карьера характеризуется динамикой социально-экономического положения, статусно-ролевых характеристик, форм социальной активности личности.

Понятие «карьера» чаще всего связывается с трудовой и профессиональной деятельностью человека. С точки зрения степени овладения личностью профессионального опыта в конкретном виде деятельности можно выделить профессиональную и должностную карьеру. Каждый из этих типов имеет свою характеристику (табл. 5.1).

Характеристика типов карьеры

Таблица 5.1

Тип карьеры	Характеристика типа карьеры
Профессиональная	Характеризует уровень развития и степень реализации профессиональных способностей работника, качественное состояние его профессионального опыта. Профессиональная карьера является основой для должностной карьеры.
Должностная	Это перемещение работника как по вертикали, так и по горизонтали должностной структуры на предприятии (в организации). Представляет собой форму реализации профессиональных возможностей работника.

Обобщающее понятие **Деловая карьера** – это поступательное продвижение личности в определенной сфере, изменение способностей, навыков, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение славы, известности, обогащения. Можно говорить о карьере как роде деятельности.

Система управления персоналом должна быть построена таким образом, чтобы осуществлять упор на планирование и развитие карьеры, способствовать работникам ставить перед собой реальные цели и достигать их.

5.2. Классификация этапов карьеры.

Можно выделить карьеру внутриорганизационную и межорганизационную, специализированную и неспециализированную, вертикальную, горизонтальную, скрытую, ступенчатую.

Карьера *внутриорганизационная* предполагает, что работник в ходе своей профессиональной деятельности минует все стадии развития от обучения до выхода на пенсию последовательно в стенах одной организации.

Карьера *межорганизационная* значит, что работник в процессе трудовой жизни проходит все стадии развития последовательно, работая на различных должностях в разных организациях.

Специализированная карьера характеризуется тем, что сотрудник в процессе своей трудовой жизни минует различные этапы карьеры. Он может пройти их последовательно как в одной организации, так и во многих организациях, но в определенной профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

Неспециализированная карьера широко развита в Японии. В соответствии с японской моделью управления персоналом руководитель должен быть специалистом широкого профиля, способным работать на любом участке компании. Там считается нормальным, если начальник отдела сбыта меняется местами с начальником отдела снабжения.

Вертикальная карьера – подъем на более высокий уровень в иерархической структуре. Это наиболее распространенное понимание карьеры. Такое ее воплощение могут увидеть окружающие.

Горизонтальная карьера – перемещение в другую функциональную область деятельности, например, кадровая ротация. Этот вид карьеры также может быть связан с расширением или усложнением задач на прежней должности.

Скрытая карьера наименее очевидна для окружающих. Это приближение работника к структурам, принимающим решения. Выражается в приглашении работника на совещания или неформальные встречи, где его мнение может иметь значение и учитываться при принятии решений. Также это может быть роль так называемого «серого кардинала», т. е. человека, не имеющего официальных полномочий, но принимающего в организации решения, выражающиеся в советах и указаниях руководству, которое придает им статус приказов и распоряжений.

Ступенчатая карьера сочетает в себе последовательно этапы горизонтальной и вертикальной карьеры.

Планирование.

Исходя из вышеизложенного можно утверждать, что понятие карьеры напрямую связано с продвижением в перед. С этой точки зрения карьера представляет собой процесс, основные типы которого показаны в табл. 5.2.

Характеристика типов карьерного процесса

Таблица 5.2

Типы карьерного процесса	Характеристика типов карьерного процесса
Прогрессивный	Это достижение высшей ступени иерархии. Каждая ступенька карьерного продвижения отличается от предыдущей более высоким уровнем способностей и возможностей жизнедеятельности. Изменения процесса продвижения необратимы и нацелены на будущее с учетом накопленных знаний и опыта.
Регрессивный	Это спады состояния различной продолжительности. Это движение карьерного

	процесса вниз при несоответствии способностей и активности человека требованиям возраста, статуса, структурной реорганизации управления и состояния здоровья.
Линейный	Карьерные процессы развиваются в непосредственной последовательности. Это процесс профессионального роста.
Нелинейный	Карьерные процессы проходят скачкообразно или путем прорывов после долгого периода количественного роста. Это прохождение по ступенькам вверх или вниз.
По спирали	Карьерные процессы проходят последовательное освоение должностей при продвижении по иерархической лестнице.
Стагнация	Это отдельные случаи карьерных процессов, когда в карьерном процессе не проходят существенные изменения.

5.3. Модели деловой карьеры

На практике существует большое многообразие вариантов карьеры, которые базируются на четырех основных **моделях**:

«Трамплин». Подъем по служебной лестнице происходит, когда занимают более высокие и лучше оплачиваемые должности. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться на ней в течение длительного времени. А потом прыжок с «трамплина» — уход на пенсию. Эта карьера наиболее характерна для руководителей периода застоя, когда многие должности занимались одними людьми в течение 20-25 лет. С другой стороны, данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе в силу ряда причин — личных интересов, невысокой загрузки, хорошего коллектива — работника устраивает занимаемая должность и он готов оставаться на ней до ухода на пенсию.

«Лестница». Каждая ступень служебной лестницы представляет собой определенную должность, которую работник занимает определенное время (не более 5 лет). Этого срока достаточно, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки он достигает в период максимального потенциала, и после этого начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы. Психологически эта модель очень неудобна для руководителей из-за нежелания уходить с «первых ролей». Здесь можно порекомендовать внимательно относиться к таким работникам — включать в совет директоров, использовать в качестве консультанта.

«Змея». Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время, а потом занимает более

высокую должность на более высоком уровне. Главное преимущество этой модели — возможность изучить все функции деятельности и управления, что пригодится на вышестоящей должности. Эта модель характерна для японской модели, так как они связывают себя не только с отдельной профессией, но и с будущим всей фирмы. При несоблюдении ротации кадров эта модель теряет значимость и может иметь негативные последствия, т.к. часть работников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно.

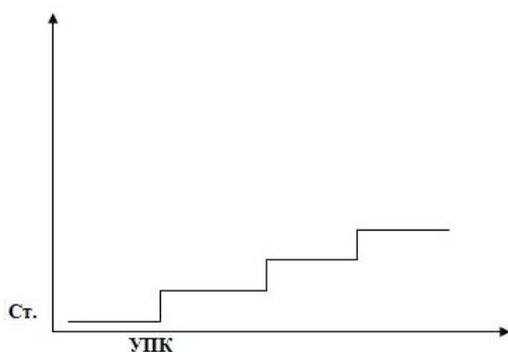
«Перепутье». Когда после определенного периода работы проводится аттестация (комплексная оценка персонала) и по результатам принимается решение о повышении, перемещении или повышении работника. Это похоже на американскую модель, характерна для совместных компаний.

5.4.Карьера и особенности ее формирования. Конфигурация карьеры по драйверу.

Как видно из предыдущего раздела в процессе работы меняется уровень профессионализма и статус, но сочетание этих изменений в карьерах разных людей разное, что и рождает рисунок индивидуальной карьеры специалиста. Существует несколько типовых конфигураций карьеры.

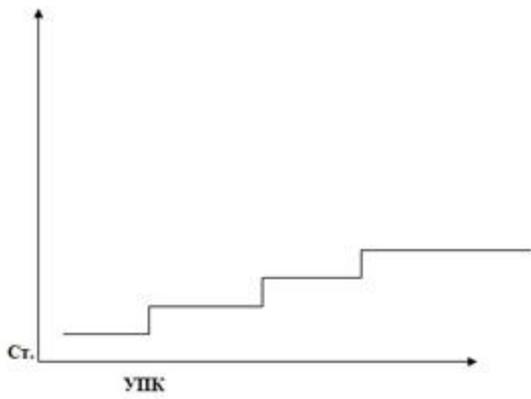
Целевая карьера

Целевая карьера — сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство, планирует соответствующие этапы своего продвижения к профессиональному идеалу и стремиться к его достижению.



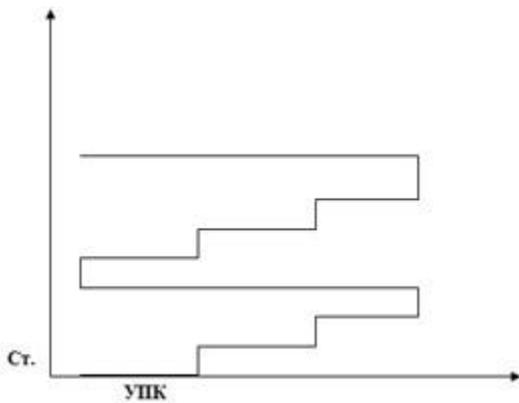
Монотонная карьера

Монотонная карьера — работник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и достигнув его не стремиться к карьерному продвижению в организационной иерархии даже при наличии возможностей улучшения своего социально профессионального и материального положения.



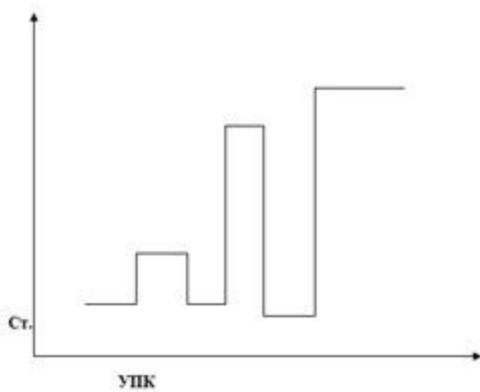
Спиральная карьера

Спиральная карьера — работник мотивирован к перемене видов деятельности и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии.



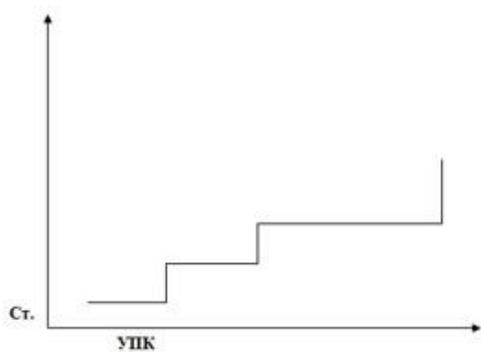
Мимолетная карьера

Мимолетная карьера — перемещение с одного вида деятельности в другой происходит стихийно, без видимой логики.



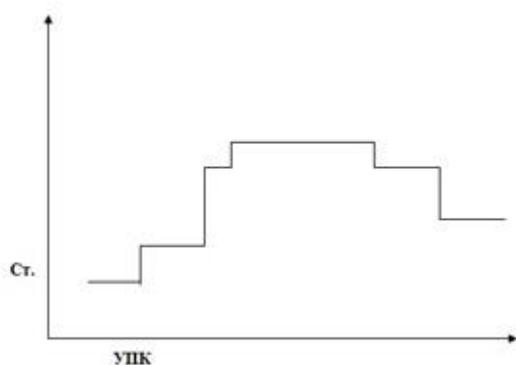
Стабилизационная карьера

Стабилизационная карьера — специалист растет до определенного уровня и остается на нем достаточно долго, более семи лет.



Затухающая карьера

Затухающая карьера — сотрудник растет до определенного статуса, останавливается на нем, затем начинается нисходящее движение.



5.5. Типы и этапы карьеры

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

Профессиональная карьера — рост знаний, умений, навыков.

Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

Внутриорганизационная карьера — связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры — должностной рост;
- горизонтальной карьеры — продвижение внутри организации, например, работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительной карьеры — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Этапы карьеры

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное — специфику индивидуальной мотивации. Представим краткое описание этапов карьеры следующей таблицей 5.5.:

Потребности человека на этапе карьеры

Таблица 5.5.

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации (по Маслоу)
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Предварительный этап

Предварительный этап включает учёбу в школе, среднее и высшее образование и длится до **25 лет**. За этот период человек **может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям**. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Это период, когда закладывается база как общетеоретических, так и практических знаний, человек успевает получить среднее или высшее профессиональное образование.

Этап становления

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет **от 25 до 30**. В этот период работник **осваивает профессию**, приобретает необходимые навыки, **формируется его квалификация**, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Работника беспокоят вопросы, безопасности, здоровья. Появление у большинства работников семьи, рождение детей, приводит к увеличению потребности в более высокой заработной плате.

Этап продвижения

Этап продвижения длится **от 30 до 45 лет**. В этот период идет **процесс роста квалификации, продвижения по службе**. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится **от 45 до 60 лет**. Наступает **пик совершенствования квалификации**. Появляется потребность передачи знаний другим. Для этого этапа характерно творчество в работе, пик самовыражения и независимости, усиливается потребность в уважении. Растет потребность в увеличении оплаты труда и интерес к дополнительным источникам доходов.

Этап завершения

Этап завершения длится **от 60 до 65 лет**. Работник готовится к уходу на пенсию, идет поиск замены и обучение претендентов. Это период кризиса, физиологического и психологического дискомфорта. Увеличивается потребность в уважении и самоутверждении. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые заменили бы им заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

Пенсионный этап

На последнем - пенсионном этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби. Внимание уделяется здоровью и поддержанию финансового положения. Такие специалисты часто с удовольствием соглашаются на временные и сезонные работы в своей организации.

Практика показала, что работники часто не знают своих перспектив в данном коллективе. Это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

5.6. Планирование и управление деловой карьерой

Первым шагом в планировании карьеры является определение интересов, склонностей, возможностей и навыков работника. Эдгар Шейн - признанный специалист в области управления персоналом, подчеркивает, что планирование карьеры - это процесс медленного развития

профессиональной самокомпетенции и самоопределение относительно собственных способностей, талантов, мотивов, потребностей и ценностей.

Планирование карьеры – это направление деятельности по управлению персоналом организации, включающее формирование стратегии и программы мероприятий по продвижению работников. Это процесс соотнесения характеристик работника с требованиями компании, стратегией и целями ее развития, реализующийся через систему мероприятий профессионального и должностного роста.

Перечень рабочих мест и должностей в компании (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для замещения им руководящей должности в фирме – это **карьерограмма**, формализованный план пути сотрудника с приобретением необходимых знаний и навыков для успешной работы на более высоком месте.

Планирование карьеры на предприятии осуществляют специалист службы управления персоналом, сам работник, его начальник (линейный менеджер). Планированием трудовой карьеры в организации могут заниматься и сам сотрудник, его непосредственный руководитель, специалист кадровой службы. При этом между ними распределяются обязанности по проведению мероприятий, связанных с планированием карьеры. Так, от сотрудника зависит выбор самой профессии, конкретной организации и должности. Он оценивает свои перспективы и планирует должностной рост, определяет, какие знания, связанные с реализацией этого роста, ему необходимо получить. Специалист службы управления персоналом (менеджер) проводит оценку кандидата при приеме его на работу, определяет для него рабочее место, оценивает потенциал сотрудников, производит отбор в кадровый резерв, направляет работников на дополнительную подготовку, осуществляет документооборот, связанный с продвижением работников, планирует новый цикл карьеры. Непосредственный руководитель (линейный менеджер) проводит такие мероприятия, как оценка результатов труда, оценка мотивации, организация профессионального развития. Он вносит предложения по стимулированию труда работника и по его продвижению по служебной лестнице.

Продвижение по службе зависит не только от личных характеристик работника, но и от внешних по отношению к сотруднику факторов, в частности, от показателя числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу работников, занятых на тех иерархических позициях, где находится специалист. Под воздействием внутренних и внешних факторов может складываться перспективная или тупиковая внутриорганизационная карьера, карьерная линия сотрудника может быть очень длинной или короткой.

Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, организации, мотивации, контролю служебного роста работника, на основе его личных целей, возможностей, способностей, потребностей и склонности, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации. Управлением своей деловой карьерой занимается и каждый работник самостоятельно.

При планировании карьеры сотрудников выделяют:

- движение кадров «по вертикали», то есть на вышестоящий уровень управления (перевод рабочего на должность бригадира цеха, назначение руководителя сектора на должность руководителя

отдела и т.п.);

- движение кадров «по горизонтали», то есть на одном уровне управления (повышение категории специалиста в пределах одной должности, ротация кадров).

Под ротацией кадров сегодня понимают как перемещение кадров из одного подразделения в другое, так и принципиальное изменение функциональной направленности сотрудников в рамках одного подразделения. При ротации могут изменяться как производственные функции, так и роли, которые сотрудники играют в подразделении. Например, в рабочих командах периодически подвергаются ротации роли лидера, ответственного за внешние контакты, за качество, за делопроизводство и т.д.

Идея ротации возникла в Японии в 50-х годах двадцатого столетия на ряде заводов сталелитейной промышленности. Сегодня ротация широко распространена в США, Японии. Лишь 20 % руководителей в американской промышленности работали в одной функциональной сфере деятельности.

Виды движения «по вертикали» при планировании карьеры

- «Грамплин». Предполагает резкие, через несколько ступеней иерархической лестницы, перемещения отдельных руководителей. Главным недостатком такого стремительного роста является неудовлетворительное знание принципов и методов работы на нижестоящих уровнях иерархии, что может привести к серьезным ошибкам при принятии решений и работе с персоналом.

- «Змея». Предусматривается ротация сотрудников, движение «по горизонтали» и только после этого продвижение «по вертикали».

- «Двойная лестница». Данный подход исходит из того, что не всех людей привлекает карьера управленческого работника. При реализации «двойной лестницы» сотрудник сам выбирает направление развития карьеры: административное или научное. Выбор направления развития карьеры не окончательный, и с каждым новым повышением по службе работник может изменить род своей деятельности.

- «Лестница». Используется принцип последовательного продвижения по административной лестнице.

При планировании карьеры большое внимание уделяется учету возрастных особенностей работников. Возраст влияет на готовность воспринимать новации, адаптивность, динамизм планов и их вариантность. В юношеских жизненных планах в основном представлены этапы жизненного пути.

Значительно хуже представлены средства достижения жизненных целей. Жизненные планы людей среднего и старшего возраста в меньшей степени инвариантны, но зато выгодно отличаются по разработке средств достижения целей. В зрелом возрасте жизненные планы в большей степени увязываются с внешними факторами: сложившаяся обстановка, жизненные и рабочие условия, профессиональный уровень, семейное положение.

Жизненный опыт влияет на реалистичность планов, их осуществление, обоснованность с точки зрения оптимальности выбранных средств.

В некоторых странах введены ограничения, которые следует учитывать при планировании карьеры. Например, в Германии на государственную службу, как правило, не зачисляются лица старше 32 лет. В России существуют возрастные ограничения при назначении высшего руководства коммерческих банков, как правило, разрешение дается людям не старше 45 лет.

Некоторые исследователи отмечают, что если недавно менеджер проходил в своей карьере четыре периода: в 20-24 года – стадию энтузиазма; в 25-29 лет – стадию честолюбия; в 30-39 лет – стадию ожиданий и в 40-65 лет – стадию подающего надежду, то сегодня таких стадий девять: 20-24 года – энтузиазм; 25-29 лет – честолюбие; 30-34 года – ожидание (расчет на повышение); 35-39 лет – надежда; 40-44 года – беспокойство; 45-49 лет – озадаченность; 50-54 года – срыв планов; 55-60 лет – возмущение; 61-65 лет – забвение.

Проблема «середины служебной карьеры».

Отмечается так называемый синдром сорокалетних: люди старше 40 лет входят в состояние атрофии, если не видят четких перспектив роста. Это называется проблемой «середины служебной карьеры». Возраст от 35 до 50 лет характеризуется такими явлениями, как взросление и «уход детей из семьи» (снижаются затраты на воспитание детей); переосмысление жизненного пути (достигнутых высот); физиологические изменения. Для менеджеров важно уловить переломные моменты в поведении сотрудников и использовать появившиеся «ниши свободного времени», попытки наверстать упущенное на благо организации. В противном случае человек заполнит жизненные пробелы другими способами, например, хобби.

Важной проблемой является и степень мотивации сотрудников в различные периоды пребывания на одной должности. В ходе ряда исследований, связанных с планированием карьеры сотрудников, было выделено пять наиболее важных факторов, влияющих на удовлетворенность работой.

1. Многообразие предъявляемых работой требований к мастерству. Речь идет о соответствии требований, предъявляемых работой, уровню мастерства работника, а отсюда о возможностях самовыражения.

2. Ясность содержания задачи и передаваемое ею чувство отождествления с работой.

3. Представление о значении задачи для организации (ценность, статус). Собственное ощущение важности работы и предположение о том, как другие представляют себе твою работу, образуют в совокупности центральный фактор мотивации.

4. Обратная связь. Положительное или отрицательное подкрепление от руководителя, коллег или подчиненных, связанное с успешностью работы, увеличивает удовлетворенность работой.

5. Возможность работать самостоятельно, сбалансированность власти и ответственности.

Исследование показало, что каждый из этих факторов становится определяющим в различные периоды работы в одной должности и выполнения одних и тех же функциональных обязанностей, и ни один из них не является мотивирующим, если после пяти лет не произойдет резких перемен в функциональных обязанностях.

Во время первого года работы главными мотивирующими факторами являются сама новая задача (новые функциональные обязанности) и наличие обратной связи.

Второй и третий годы характеризуются высокой мотивацией значимости задачи и обратной связи. Третий-пятый годы – самостоятельностью.

Эти тенденции и определяют необходимость перемещения персонала после пяти лет (по горизонтали или по вертикали).

Как избежать проблемы «середины служебной карьеры».

Чтобы понять необходимость карьерного обновления работников и поощрять его, ответьте на следующие десять вопросов.

1. На кого вы можете положиться во втором эшелоне? Помимо тех, кто занимает руководящие должности, у кого есть навыки, опыт, способность к адаптации, в ком вы будете более всего нуждаться в течение длительного периода времени?

2. Скольким из ваших работников, находящимся в середине карьеры, требуется обновление некоторых из их навыков?

3. Используете ли вы какие-либо методы обновления работы тех, кто находится в середине карьеры? Какие из них работают лучше?

4. Насколько свободно опыт, знания и талант перетекают между различными подразделениями вашей компании? Могут ли работники менять место работы в рамках организации? Что «блокирует артерии»?

Некоторые надеются, что само время или усидчивость поможет им получить лучшую работу, в то время как больше всего они нуждаются в обновлении навыков

5. Насколько последовательно вы выписываете каждую должностную инструкцию не только в интересах деловых показателей компании, но и для персонального роста работника?

6. Ставите ли вы перед работниками новые задачи, когда меняются обстоятельства их личной жизни (например, когда их дети вырастают и покидают дом)

7. Поощряете ли вы смену вашими работниками карьер в рамках организации?

8. Предоставляете ли вы длительные отпуска?

9. Насколько часто вы нанимаете работников в середине карьеры, в том числе тех, кто вновь поступает на рынок рабочей силы?

10. Знаете ли вы, какие виды деятельности наиболее подходят для кандидатов, находящихся в середине карьеры? На какие работы вы избегаете нанимать или назначать их? Какие скрытые предубеждения не дают вам

Управление персоналом: перемещение и увольнение

Эффективному планированию карьеры персонала способствуют индивидуальные планы

развития сотрудников, которые, как правило, учитывают различные аспекты деятельности: знания и умения, экономическое положение, физическое состояние и др. Такие планы при соответствующем отношении к ним менеджмента оказывают сильное мотивационное воздействие на людей и позволяют *реализовать как контроль со стороны менеджеров, так и самоконтроль*. В планы могут включаться следующие компоненты:

- *личные конечные цели;*
- *сроки реализации целей;*
- *барьеры на пути достижения целей;*
- *факторы, способствующие достижению целей.*

Основой планирования является детализированный учет имеющихся должностей, в том числе тех, которые окажутся вакантными в будущем, и составление списка кандидатов на замещение (вопросы подбора кадров рассмотрены ранее).

Эффективным средством решения этих задач является разработка схемы замещения должностей в организации. С одной стороны, схемы замещения способствуют появлению возможности заблаговременной подготовки сотрудника на предполагаемую должность посредством замещения на время отсутствия, новых заданий, курсов переподготовки и т.п. С другой стороны, это может способствовать и возникновению нездоровой конкуренции, попыткам «вставить палки в колеса», падению трудовой мотивации людей, которые не были включены в схему замещения.

Ответ на данный вопрос целесообразно начать с разграничения понятия «перемещение». Заметим, что данная функция кадрового менеджмента направлена на поддержание баланса между потребностями организации в эффективном исполнении обязанностей по каждому рабочему месту и фактической отдачей каждого работника, занимающего определенную должность.

Для решения этой задачи в менеджменте существуют процедура перемещения, которая реализуется в трех формах.

Это: 1) ***карьерный рост*** (вертикальное перемещение, связанное с освоением более высокой в иерархическом отношении должности);

2) ***ротация*** (горизонтальное перемещение, имеющее целью разнообразить производственную деятельность и расширить знания, навыки и умения работника; иными словами эту процедуру можно именовать качественным ростом);

3) ***увольнение работника*** по причинам, связанным с его профессиональной непригодностью, сокращением штатов, ликвидацией организации.

Ротация персонала

Ротация персонала – это перемещение кадров внутри Общества в целях наиболее рационального использования трудового потенциала сотрудника, создания условий для самореализации его как личности и профессионала.

Ротация персонала может быть:

– горизонтальной:

- продвижение из одной квалификационной категории в другую в результате последовательного повышения и углубления знаний по избранной специальности;
- продвижение из одного подразделения в другое в целях освоения новой профессии, специальности, углубления знаний о предприятии;
- вертикальной – продвижение по иерархии должностей линейных руководителей предприятия (см. Положение о кадровом резерве);
- нисходящей – перемещение на нижестоящую должность.

1.3. Источником ротаций персонала могут быть результаты деловой оценки (см. Положение о деловой оценке).

1.4. Настоящее Положение описывает перемещения только внутри Общества.

Замещение вакантных мест за счет внутренних источников

В конкурсе на замещение вакантного места специалистов, руководителей может принимать участие любой сотрудник предприятия вне зависимости от стажа работы в Обществе. Конкурс носит открытый характер. Любой участник конкурса имеет право на получение документов конкурсной комиссии. В конкурсе принимают участие только сотрудники Общества. Результаты конкурса не оказывают влияния на работу и карьерное продвижение тех участников конкурса, которые выбыли из него на разных этапах отбора. Сотрудники Общества могут участвовать в нескольких конкурсах, объявленных ОУП по замещению конкретных должностей. Конкурс объявляется ОУП на конкретные вакантные места сроком на 1 месяц. Конкурс объявляется письменно. Информация о конкурсе направляется во все подразделения Общества и доводится до сведения сотрудников:

- через информацию руководителя подразделения;
- через письменное сообщение на сайте в Интернете.

Желающие участвовать в конкурсе на вакантное место представляют в ОУП:

- заявление участника конкурса;
- рекомендацию непосредственного руководителя;
- рекомендации 1–2 коллег, знающих их по совместной работе не менее 1 года;
- объективную, составленную и заверенную (подписью и кадровой печатью) сотрудником ОУП;
- анкету участника конкурса.

Помимо рассмотрения документов конкурсная комиссия проводит очное собеседование с каждым участником, а также организует конкурсные испытания. Порядок и условия испытаний комиссия формирует сама в зависимости от уровня вакантной должности и специфики соответствующих функциональных обязанностей.

Правовые вопросы ротации персонала

Переводы бывают:

- постоянные или временные;

– по инициативе работника или администрации.

Общее правило, регулирующее перемещение работника, – возможность перевода сотрудника организации только с личного согласия работника, подтвержденного его письменным заявлением (ст. 72 ТК РФ).

Увольнение персонала

1. Общие положения

1.1. Основанием для увольнения сотрудника служат следующие причины:

- непрохождение испытательного срока;
- решение аттестационной комиссии о несоответствии сотрудника должности;
- грубые нарушения сотрудником положений Правил внутреннего трудового распорядка (далее – ПВТР).

1.2. Решение об увольнении сотрудника по результатам деловой оценки принимается Генеральным директором Общества.

1.3. В случае грубых нарушений положений ПВТР, при непрождении испытательного срока, при наступлении форс-мажорных обстоятельств решение об увольнении сотрудника принимается по представлению его непосредственного руководителя и согласовывается с ОУП.

1.4. Решение об увольнении сотрудника держится в секрете до проведения подготовительных мероприятий, по окончании которых непосредственный руководитель сообщает соответствующему сотруднику об увольнении.

1.5. Подготовительные мероприятия проводятся на случай проявления сотрудником сопротивления решению об увольнении и координируются ОУП. Необходимые мероприятия включают в себя:

- подготовку необходимых документов, оформление которых будет затруднено после извещения сотрудника о его увольнении, для запланированного или вынужденного представления их в суд (планирующееся увольнение сотрудника по статье Трудового кодекса РФ производится только при согласовании с руководителем ОУП);
- предупреждение СБ о проведении необходимых оперативных мероприятий в отношении сотрудника;
- предупреждение ИТ-отдела о необходимости принятия определенных мер предосторожности;
- подготовка кандидатов на замещение освобождающейся должности;
- планирование собеседования по увольнению, включая выбор оптимального момента и подготовку к возможному оказанию помощи по трудоустройству.

1.6. Собеседование по увольнению проводится в доброжелательной и твердой форме. Обвинения сотрудника, проявления гнева или раздражения не допускаются. В случае, если сотрудник проявляет неадекватную реакцию или решение об увольнении вызвано грубым нарушением этических норм, сотрудник сопровождается ожидающим его представителем СБ к его рабочему месту для того, чтобы забрать личные вещи, а затем до дверей. С этого момента доступ сотрудника к рабочему месту прекращается.

Правовое обеспечение увольнения

2.1. Общие основания прекращения трудового договора (ст. 77 ТК РФ):

- соглашение сторон (ст. 78 ТК РФ);
- истечение срока трудового договора (п. 2 ст. 58 ТК РФ), за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжают и ни одна из сторон не потребовала их прекращения (ст. 71 ТК РФ);
- расторжение трудового договора по инициативе работника (ст. 80 ТК РФ);
- расторжение трудового договора по инициативе работодателя (ст. 81 ТК РФ);
- перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность);
- отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизацией (ст. 75 ТК РФ);
- отказ работника от продолжения работы в связи с изменением существенных условий труда (ст. 73 ТК РФ).

2.2. Основаниями расторжения трудового договора по инициативе администрации являются (ст. 81 ТК РФ):

- ликвидация Общества (либо прекращение деятельности работодателем – физическим лицом);
- сокращение численности или штата работников;
- несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие:
 - состояния здоровья;
 - недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;
- смена собственника имущества Общества (в отношении руководителя Общества, его заместителей и главного бухгалтера);
- неоднократное неисполнение работником трудовых обязанностей без уважительных причин, если он имеет дисциплинарное взыскание;
- однократное грубое нарушение работником трудовых обязанностей:
- прогул (отсутствие на работе без уважительных причин более четырех часов в течение рабочего дня);
- появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения;
- разглашение государственной, служебной, коммерческой или иной охраняемой законом тайны, ставшей известной работнику в связи с исполнением трудовых обязанностей;
- совершение по месту работы хищения чужого имущества (в т. ч. мелкого), растраты или умышленного его уничтожения, повреждения, установленное вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного на применение административных взысканий;

- нарушения работником требований по охране труда, если эти нарушения повлекли тяжкие последствия для других граждан (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо создавали реальную угрозу наступления таких последствий;
- совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя;
- принятие необоснованного решения руководителем Общества (филиала, представительства), его заместителями и главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности, неправомерное использование или иной ущерб имуществу Общества;
- представление работником работодателю заведомо ложных документов или сведений при заключении трудового договора, если эти документы или сведения могли являться основанием для отказа в заключении трудового договора.

2.3. Работник, совершивший нарушение трудовой дисциплины, дает объяснительную записку по факту нарушения. При его отказе в письменном объяснении, непосредственный руководитель совместно с двумя свидетелями составляют акт об отказе написания объяснения в письменном виде.

2.4. Дисциплинарное взыскание применяется непосредственно за обнаружением проступка, но не позднее одного месяца со дня его обнаружения.

2.5. Расторжение трудового договора по инициативе работника производится с письменным предупреждением об этом администрации (личное заявление с указанием причины увольнения) не менее чем за 2 недели (ст. 80 ТК РФ).

2.6. Если в заявлении работник указывает уважительные причины увольнения, в силу которых он не может продолжить работу, и одновременно представляет соответствующие доказательства, то трудовой договор расторгается в тот срок, о котором просит работник. По согласованию между администрацией и работником этот срок может быть сокращен, т. е. увольнение может быть и немедленным (ст. 80 ТК РФ).

2.7. Не допускается увольнение работника по инициативе администрации в период временной нетрудоспособности и в период пребывания работника в ежегодном отпуске, за исключением случаев полной ликвидации Общества.

2.8. Работник, подавший заявление об увольнении по собственному желанию, вправе до истечения срока предупреждения отозвать свое заявление, и увольнение тогда не производится.

2.9. Если работник оставит работу до истечения срока предупреждения досрочно без приказа об увольнении, то администрация может квалифицировать это как прогул без уважительных причин и уволить работника за прогул.

2.10. В течение предупредительного срока администрация может уволить работника, если он совершил проступок, который является основанием увольнения (появился на работе в нетрезвом состоянии и т. п.).

2.11. По истечении срока предупреждения об увольнении по собственному желанию работник вправе прекратить работу, а администрация обязана выдать работнику трудовую книжку и произвести с ним расчет.

2.12. При увольнении сотрудник должен представить в ОУП Общества обходной лист, оформленный в полном объеме.

2.13. Прекращение трудового договора оформляется приказом. В день увольнения работника знакомят с приказом об увольнении под роспись, производят с ним окончательный расчет и выдают трудовую книжку. Днем увольнения считается последний день работы.

2.14. Изменение сторонами условий трудовых отношений в рамках письменного трудового договора допускается только после взаимного согласования.

Список литературы

1. **Анастаси, А.** Психологическое тестирование. – Кн. 1-2.– М.: Педагогика, 1982.
2. **Аоки, М.** Фирма в японской экономике / М.Аоки. – СПб.: Лениздат, 1995.
3. **Бабаев, Б.Д.** Оплата труда на предприятии: вопросы теории и практики / Б.Д.Бабаев, А.М.Карякин, Н.Р.Терехова. – Иваново: ИГЭУ, 2002.
4. **Беляцкий, Н.П.** Управление персоналом: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – 3-е изд., стереотип. – Минск: Книжный Дом; Экоперспектива, 2005. – 352 с
5. **Богданов, Е.Н.** Прикладная психологическая диагностика для специалистов и руководителей кадровых служб / Е.Н.Богданов, В.Г.Зазыкин. – Калуга, КГПУ, 2003.
6. **Бригадная организация труда: состояние и перспективы.** – М.: Профиздат, 1986.
7. **Вологин, М.А.** Мотивация труда: курс лекций / М.А.Вологин. – Вологда: ВоПИ, 1995.
8. **Вортман, М.А.** Управление персоналом в зарубежных фирмах / М.А.Вортман, А.С.Лифшиц. – Иваново: Иван.гос.ун-т, 1995.
9. **Грачев, М.** Суперкадры / М.Грачев. – М.: «Дело», 1993.
10. **Дуракова, И.Б.** Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И.Б.Дуракова. – Воронеж: Изд-во Воронежского государственного университета, 1998.
11. **Егоршин, А.П.** Основы управления персоналом / А.П.Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003.
12. **Егоршин, А.П.** Мотивация трудовой деятельности / А.П.Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003.
13. **Журавлев П.В.,** Карташов С.Н., Технология управления персоналом/ Журавлев П.В., Карташов С.Н., М: -Аспект Пресс, 2002. -267с.
14. **Карякин, А.М.** Управление персоналом: учеб. пособие / А.М.Карякин, А.В.Громов, А.А.Солдатов. – Иваново: ИГЭУ, 2002.
15. **Карякин, А.М.** Рабочие команды : основы теории и практики / А.М.Карякин. – Иваново: ИГЭУ, 2003.
16. **Карякин, А.М.** Организационное поведение / А.М.Карякин. – Иваново: ИГЭУ, 2005.
17. **Кибанов, А.Я.** Управление персоналом организации / А.Я.Кибанов, И.Б.Дуракова.– М.: «Экзамен», 2005.
18. **Управление персоналом организации: Практикум** / Под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2007.
19. **Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие** / Е.В. Охотский, В.М. Анисимов. – М.: Экономика; 1998.
20. **Купер, Д.** Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки / Д. Купер, И.Т.Робертсон, Г.Тинлайн. – М.: «Вершина», 2005.
21. **Ларсон, У.** Как проводить собеседование при приеме на работу: Пер. с англ.– М.: «Олимп – бизнес», 2004.
22. **Машков, В.Н.** Психология управления. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000.
23. **Мескон, М.Х.** Основы менеджмента / М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М.: Дело, 1997.
24. **Мильнер, Б.З.** Теория организации. – М.:ИНФРА–М, 1999.

25. **Морнель, П.** Технологии эффективного найма: Новая система оценки и отбора персонала: Пер. с англ. – М: «Добрая книга», 2005.
26. **Персонал:** Словарь-справочник. / Авт.-сост. Ю.Г. Одегов, И.К. Маусов, М.Н. Кулапов, Ю.П. Мительман, В.А. Ненадышкин, В.Г. Кещян. М.: Изд-во Российской экономической академии, 1994.
27. **Пугачев, В.П.** Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. – М.: Аспект Пресс, 2000.
28. **Резник, С.Д.** Управление персоналом. – Ч.1, 2. – Пенза: ПГАСА, 1998.
29. **Самыгин, С.И.** Психология управления / Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. – Ростов н/Д.: Изд-во «Феникс», 1997.
30. **Синк, Д.С.** Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д.С.Синк. – М.: Прогресс, 1989.
31. **Совершенствование** организационных структур управления предприятий и производственных объединений. Межотраслевые методические рекомендации. – М.: Экономика, 1991.
32. **Спенсер, Л.М.** Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер, Сайн М. Спенсер. – М.: НИРРО, 2005.
33. **Ткаченко, С.** Как измерить компетенцию. О методе оценки персонала «ассесмент-центр» / С.Ткаченко, А.Жарков // Персонал Микс. – 2001. - №3 // <http://cfin.ru/press/pmix/2001-3/07.shtml>
34. **Турчинов, А.И.** Учебник М: Издательство РАГС, 2002. - 488с.
35. **Трудовой кодекс** Российской Федерации (Федеральный закон от 30.12.2001 №197–ФЗ).
36. **Управление персоналом организации:** учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1999.
37. **Управление персоналом организации:** Практикум / Под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2007.

Учебно-методическое издание

АБДУХМАНОВ ХАЛИМ АБДУЛЛОВИЧ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Конспект лекций

для бакалавров направлений «Управление персоналом»

Подписано в печать

Формат 60 x 84/16

Усл. печ. л.

Тираж 100 экз.

Заказ №.....

150048, г. Ярославль, Московский проспект, д. 151.

Типография Ярославского филиала МИИТ