# Психологические основы профессионального отбора,подбора, аттестация кадров

Многие владельцы отечественных бирж давно осознали, что без менеджеров высокого класса они вряд ли могут соперничать с зарубежными конкурентами.

Однако процесс выбора агентства по подбору кадров и работа с ним требуют навыков и знаний. Каковы же основные ошибки в этой работе? Прежде всего – неверный выбор агентства по подбору персонала. В погоне за дешевизной бизнесмены выбирают агентства, которые не могут предоставить заказчику качественные услуги. Рекрутинговый бизнес – это не производство, здесь нельзя или почти нельзя за счет снижения издержек понизить цены на услуги. Даже при подборе самых заурядных специалистов нельзя рассчитывать больше чем на 2-2,5% скидок от базовой ставки кадрового агентства. А базовая ставка практически одинакова во всем мире и равна минимум 20% годового фонда оплаты труда подбираемого специалиста. Если кадровое агентство предлагает более низкие цены, значит оно экономит либо на зарплате сотрудников, либо на этапах технологического процесса, что не может не сказаться на качестве услуг.

Для качественного подбора персонала рекрутер должен владеть максимумом информации, зачастую весьма конфиденциальной, о фирме-заказчике. Ведь он подбирает специалиста для работы в совершенно конкретной компании. Только при первичном собеседовании рекрутеры обычно задают клиенту около 40 вопросов общего плана – от организационной структуры до праздников, отмечаемых на фирме. с течением времени между агентством и заказчиком устанавливаются доверительные отношения, позволяющие решать конфиденциальные задачи. Большинство ведущих западных компаний крайне редко отказываются от услуг однажды выбранного агентства.

Российские компании часто не желают сообщать необходимую информацию не только о фирме, но и о вакансии. Обычно заказчик ссылается на отсутствие времени для беседы либо на конфиденциальность информации. Причем часто секретным является уровень зарплаты подбираемого специалиста.

Сложности возникают также, когда заказчик формулирует требования к кандидату по принципу "чего хотелось бы". При этом не принимаются во внимание ограничения, обусловленные потолком в зарплате, статусом компании, уровнем корпоративной культуры и т. д. Между тем почти невозможно найти блестящего финансового директора со свободным английским, с дипломом, полученным на Западе, имеющего опыт работы в финансовых институтах Запада, для фирмы, где первый вице-президент говорит на языке "братвы". Это вообще актуальная для российских компаний проблема, когда существующая корпоративная культура тормозит экономическое развитие фирмы.

Западные менеджеры имеют тома нормативных документов, в которых прописаны должностные обязанности любого специалиста. Они могут взять финансового менеджера из фирмы-конкурента, и ему не надо будет сообщать должностные обязанности – они идентичны таковым на предыдущем месте работы. У нас каждый руководитель имеет свои представления о функциях работника. Однако, когда рекрутер начинает уточнять должностные обязанности, это ужасно раздражает заказчика.

Подбор персонала – это "дорога с двусторонним движением". Не только работодатель выбирает работника, но и работник выбирает работодателя. Процесс найма сотрудника есть процесс согласования интересов работодателя и работника. В условиях жесткого дефицита классных специалистов, кто кому больше нужен – специалист фирме или фирма специалисту – вопрос спорный.

**Этапы отбора персонала**

Процесс отбора начинается с предварительной отборочной беседы. Целью ее является первичное знакомство с претендентом: выяснение его образования, оценка внешнего вида и определяющих личных качеств. На основе предварительной беседы происходит "отсев" явно неподходящих кандидатов.

Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, заполняют бланк заявления и анкету. Анализ анкетных данных позволяет выявить соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям, соответствие практического опыта характеру деятельности, наличие ограничений любого рода на выполнение должностных обязанностей, готовность к принятию дополнительных нагрузок. Таким образом, анализ анкеты способствует дальнейшему сужению круга претендентов на должность.

Третий этап отбора – беседа по найму – может проводиться по схеме или без схемы или слабо формализованным. В ходе собеседования не стремятся к получению информации на основе прямых вопросов. Так, вопрос: "Что вам больше всего понравилось в Вашей последней работе?" – направлен на выявление способности к творческой деятельности. Вопрос: "Что собой представляет начальник по предыдущей работе?" – призван раскрыть отношения, которые складывались у заявителя с начальником по предыдущей работе. В ходе собеседования не только идет отбор работников, но и происходит знакомство заявителя с особенностями работы на новом месте, проводящий беседу стремится создать у претендента положительный образ фирмы.

Четвертым этапом отбора может быть тестирование кандидатов. Но следует заметить, что большинство тестов более надежны и достоверны в предсказании негативных результатов и менее эффективны в прогнозе успешной деятельности потенциального работника на новом месте. Поэтому, при окончательном выборе необходимо использовать менее формализованные методы.

Пятым этапом отбора является наведение справок у руководителя по предыдущей работе и у других лиц, хорошо знающих претендента. Наибольшее распространение сбор сведений получил в США. Но в литературе критически оцениваются возможности использования сведений у бывшего начальника, что связано с субъективностью, к тому же, время может изменить восприятие руководителем своего бывшего работника, причем не всегда в лучшую сторону.

Шестым этапом отбора является проверка отзывов и рекомендаций. Рекомендательное письмо должно быть подготовлено человеком, хорошо знающим качества заявителя и результативность его работы.

Седьмым этапом отбора является медицинский осмотр. Его необходимость связана с определением возможностей заявителя физически выполнять данную работу.

На протяжении всех этапов отбора важно наблюдение за кандидатом – восприятие внешнего облика, вида, поведения человека. Хорошие результаты получаются, когда наблюдение проводится за человеком в процессе его работы.

**Испытание на профпригодность**

Ни одна компания не будет попусту тратить на аттестацию время и деньги. Вне зависимости от цели, которую преследует компания, устраивая аттестацию, результаты ее будут вполне конкретными для каждого отдельно взятого работника. Во-первых, от числа набранных в ходе аттестации баллов будет зависеть ваша зарплата, бонусы и прочие дополнительные выплаты. Во-вторых, от этих же баллов будет напрямую зависеть ваша карьера.

Существуют две основные формы аттестации.

Первая форма (наиболее распространенная сегодня в российских компаниях) – объявляется день Х, когда ваш непосредственный начальник должен будет проставить в аттестационный лист оценки по самым разным параметрам на основе вашей трудовой деятельности в течение всего года. Аттестационный лист разрабатывается службой персонала компании либо приглашенными консультантами. Затем проводится собеседование, где объявляют результаты, высказывают замечания, разрешают высказаться аттестуемым.

Такого типа аттестацию вот уже четвертый год проводят во Внешторгбанке. Там разработаны три вида оценочных ведомостей для разных категорий сотрудников. Все работники заранее могут ознакомиться с образцами аттестационных листов и знают, по каким параметрам их будет оценивать начальник. Собеседование, как отмечают кадровые специалисты, часто играет значимую роль при выставлении итоговых оценок.

Другая форма аттестации пришла к нам из Америки. Называется она management by objectives – “управление посредством постановки целей”. В этом случае руководитель с сотрудником заранее разрабатывают план работы, ставят конкретные задачи и определяют сроки. А во время аттестации лишь проверяется, чего сотрудник добился за отчетный период. Подобного рода оценки требуют от сотрудника максимума усилий и порой превращаются в своеобразный марафон.

Обычно аттестацию проходят все сотрудники без исключения. Квалификация топ-менеджеров оценивается с помощью технологии Центра оценки.

При проведении любой формы оценки всегда существует вероятность того, что сотрудник получит откровенно субъективные оценки. Тем более если баллы ему выставляет непосредственный начальник, с которым у него по какой-то причине не сложились отношения.

Конечно, если во время аттестации работник демонстрирует выполнение заранее намеченного плана, с объективностью проблем обычно не бывает – цифры обмануть трудно. Во всех остальных случаях результаты аттестации можно попытаться оспорить. Так, во Внешторгбанке каждый работник подписывается, согласен ли он с оценкой непосредственного руководителя. И если кто-то не согласен, то обращается к вышестоящему руководителю, там все вопросы и снимаются.

**Основные стимулы и мотивирующие критерии в профессиональной деятельности**

любые стимулирующие действия должны быть тщательно проработанными, причем прежде всего теми, кто требует действий от других;

людям важно испытывать радость от работы, отвечать за результаты, быть лично причастными к работе с людьми, чтобы их действия были для кого-то конкретно важны;

каждый на своем рабочем месте призван показать то, на что он способен;

любой человек стремится выразить себя в труде, познать себя в его результатах, получать реальные доказательства того, что он способен делать полезное, что должно быть связано с именем своего создателя;

важно интересоваться отношением людей к потенциальным улучшениям условий их работы;

каждому работнику следует предоставить возможность оценить свою значимость в коллективе;

в достижении цели, которую работник сам себе определил или в формулировании которой он принял участие, он проявит значительно больше энергии;

хорошие работники имеют полное право на материальное и моральное признание;

сотрудники должны иметь свободный, беспрепятственный доступ ко всей необходимой информации;

любые серьезные решения об изменениях в работе сотрудников должны приниматься при их  непосредственном участии, с опорой на их знания и опыт, с учетом их позиции;

самоконтроль: должен сопровождать любые действия работника;

сотрудникам должна быть предоставлена возможность постоянно приобретать в процессе работы новые знания и умения;

всегда следует поощрять инициативу, а не стремиться выжимать из сотрудников все, на что они способны;

сотрудникам важно постоянно предоставлять информацию о результатах и качестве их профессиональной деятельности;

каждый работник по возможности должен быть сам себе шефом.

При подготовке этой работы были использованы материалы с сайта http://www.studentu.ru