

**Н.Л. Иванова**, доктор психологических наук, профессор кафедры организационной психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва) / эл.адрес [sinec@inbox.ru](mailto:sinec@inbox.ru)

**Д.А. Зверев**, аспирант кафедры организационной психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва) / эл.адрес [dazverev@mail.ru](mailto:dazverev@mail.ru)

**А.Н. Торопова**, аспирантка факультета психологии Ярославского государственного университета (Ярославль) / эл. адрес [pirslane-girl@mail.ru](mailto:pirslane-girl@mail.ru)

## **ПОДБОР, ОЦЕНКА И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЙ В ПСИХОЛОГИИ БИЗНЕСА**

Аннотация. В статье рассматриваются результаты исследования системы подбора, оценки и обучения персонала в компании, проводившегося в русле психологии бизнеса – нового направления прикладной психологии, которое интенсивно развивается в последние годы в ряде стран мира, например, Великобритания, а также в России. Показано, что психологические исследования могут быть ресурсом формирования эффективной системы обучения персонала. На примере конкретной компании выделены основные компоненты системы подбора, оценки и обучения персонала, позволяющие наращивать человеческий капитал и поддерживать необходимую корпоративную культуру компании. Проведен анализ эффективности системы подбора, оценки и обучения персонала с точки зрения финансовой целесообразности и психологического благополучия сотрудников. Определены возможности психологии бизнеса для проведения комплексного анализа проблем стратегического развития компаний, к которым относится проблема разработки системы подбора, оценки и обучения персонала.

### **Ключевые слова**

Психология бизнеса, человеческий капитал, психологические компоненты человеческого капитала, корпоративная культура, система подбора и оценки персонала, бизнес-психологические исследования, психологическое благополучие.

Во многих современных компаниях России остро стоит проблема эффективного подбора персонала, поскольку сегодня именно люди имеют решающее значение для эффективного функционирования бизнес-организации и достижения ею стратегических целей. Организация не сможет достичь своих целей и выжить без привлечения

специалистов, которые обладают как определенными способностями к профессиональной деятельности, так и личностными качествами, уровнем образования и воспитания.

Поэтому процесс подбора необходимых организации людей, их последующей оценки и развития становится условием достижения стратегических целей [Стаут, 2007] и в то же время существенным компонентом эффективности ее работы [Маслов, 2004]. Но как показывает практика, задача подбора персонала адекватного базовым ценностям, стратегическим целям организации является очень сложной для многих компаний. Работа с кадрами зачастую осуществляется методом «проб и ошибок» даже в тех компаниях, которые заняли неплохую позицию на рынке. В то время как современные подходы к управлению персоналом должны быть основаны на исследовательских подходах в оценке потребности в кадрах, построении программ их обучения и развития [Моргунов, 2005].

Необходимость развития исследований в этой сфере диктуется и новыми тенденциями в понимании человеческих ресурсов бизнеса как таковых. Сегодня все более популярной становится концепция человеческого капитала, основанная на прагматичном подходе к человеку, его профессиональным качествам, уровню подготовки, поэтому многие сложившиеся модели оценки системы работы с персоналом не дают необходимых результатов.

Несмотря на то, что работа с кадрами (процедуры подбора, оценки и т.д.) становятся предметом психологического анализа, остается еще много сложных вопросов в этой сфере, которые обуславливают необходимость исследований, направленных на изучение применяемых в компаниях процедур подбора персонала. Все это обуславливает актуальность поиска новых подходов в прикладной психологии и проведения на их основе исследований тех реальных процессов, которые происходят сегодня в компаниях и требуют психологического анализа и обобщения.

Психологические исследования в области подбора, оценки и обучения персонала традиционно проводятся в русле психологии труда и организационной психологии. Но все более очевидным становится необходимость междисциплинарных исследований, позволяющих учесть различные стороны этого процесса. В последнее время они становятся предметом психологии бизнеса – нового междисциплинарного направления прикладной психологии.

Развитие психологии бизнеса является ярким примером реакции науки на новые социально-экономические условия, которые определяют облик современной жизни. В последние десятилетия мы наблюдаем в России стремительное развитие рыночной экономики, сопровождающееся формированием предпринимательства, банковского дела, разветвленной торговли и сети обслуживания. Бизнес как неотъемлемая часть новых

экономических отношений, требует от своего субъекта порой сильного напряжения, непрерывного самосовершенствования, умения выстраивать нужные отношения и управлять различными по численности группами людей. Очевидно, что представители бизнеса, сталкиваясь с потоком проблем, нуждаются в помощи специалистов (консультантов, тренеров и др.), которые могут оказать помощь как в личностном и профессиональном развитии, так и в управлении людьми.

Главное, что отличает психологию бизнеса – это целостное отношение к бизнесу как сложному экономическому, социальному и политическому явлению. Возникнув в русле психологии труда, организационной и экономической психологии, это направление сегодня представляет собой сложный конгломерат прикладного психологического знания, обобщающего теории и практики психологического сопровождения работы различных сфер бизнеса [Иванова, Михайлова, Штроо, 2008].

Российская школа психологии бизнеса тесно связана с психологией труда, в рамках которой на протяжении многих лет проходило изучение человеческого фактора производства, становление понятия трудовой деятельности, основных требований к специалистам в любых профессиональных областях. В связи с этим для психологического понимания и объяснения многих процессов, которые происходят в бизнес среде, актуальны работы по исследованию деятельности как системного явления. Одной из наиболее востребованных моделей анализа деятельности в бизнес-психологии выступает «модель психологического анализа деятельности» В.Д. Шадрикова. В рамках этой модели основными компонентами инвариантной структуры деятельности являются: мотивация, целеобразование, антиципирование (предвосхищение) ее результатов, принятие решения, планирование, программирование, контроль, коррекция, а также оперативный образ объекта деятельности, система индивидуальных качеств субъекта и совокупность исполнительских действий [Шадриков, 2007].

Надо отметить, что формирование научной школы психологии бизнеса происходит в России, в основном, благодаря деятельности научно-исследовательской группы факультета психологии НИУ ВШЭ, где с 2008 года реализуется первая отечественная магистерская программа «Психология в бизнесе». Программа развивается при взаимодействии с аналогичными программами Великобритании. За семь лет исследовательской и практической деятельности в этой области выделились следующие основные предметные направления исследований: человеческий капитал и ресурсы бизнеса (подбор, оценка, обучение персонала), технологии развития человеческих ресурсов (консультирование, коучинг и т.п.), организационные компоненты бизнеса

(структура, культура организации), условия рынка и поведение потребителей (как фактор развития бизнеса).

Психология бизнеса рассматривается как междисциплинарная отрасль психологической науки и практики, которая изучает бизнес как многоплановое явление, имеющее психологические составляющие. В рамках этого направления проводятся исследования различных аспектов психологического бизнеса: как системного явления, профессиональной деятельности, социальной среды формирования личности [Антонова Н.В., Иванова Н.Л., Штроо В.А., 2013].

Можно выделить ряд характерных особенностей исследований, которые проводятся в русле психологии бизнеса:

- практикоориентированность, т.е. исследования проводятся по заказу представителей бизнеса и направлены на решение конкретных проблем бизнеса на индивидуальном, групповом и организационном уровнях;
- междисциплинарность, т.е. исследования опираются на разработки, сделанные в русле различных направлений и подходов, как в психологии, так и смежных дисциплинах (управление, экономика, социология и т.п.);
- комплексная методология, т.е. в подборе методов исследования опираются на качественные и количественные парадигмы, разрабатывают технологии диагностики и вмешательства на основе сочетания принципов практической целесообразности, научности, эффективности.

В данной статье рассматриваются результаты бизнес-психологического исследования системы подбора и оценки персонала, проведенного в компании по заказу руководства в связи с задачами развития компании.

В этом исследовании проверялся анализ системы подбора и оценки персонала в организации на основе параметров: корпоративная культура и психологическая структура человеческого капитала. Основной вопрос, на который было направлено данное исследование, заключался в том, насколько существующая в компании модель подбора и оценки персонала способствует приросту человеческого капитала компании и позволяет отобрать людей, соответствующих корпоративной культуре компании.

Проблеме подбора персонала в психологии бизнеса уделяется большое внимание, поскольку она является ключевой для развития организаций. Особенно большое значение эта проблема имеет для развития среднего и крупного бизнеса, функционал которых зависит от большого количества людей. Именно руководители этих организаций чаще

всего являются основными заказчиками для проведения бизнес-психологических исследований в сфере подбора и оценки персонала.

В таких организациях остро стоит вопрос эффективной корпоративной культуры, способствующей достижению стратегических целей компании [Маслов, 2004].

Корпоративная (организационная) культура представляет собой совокупность моделей поведения, свойственных руководству и персоналу организации. Эти модели, как правило, являются эффективными и вследствие этого принимаются большинством членов организации. Они могут касаться системы лидерства и коммуникации, способов разрешения конфликтов, системы статусов и ролей в организации, организационной символики [Базаров, 2002, Шейн, 2002].

В современных работах делаются попытки выделить признаки организационной культуры и ее роль в системе управления персоналом. В частности, показано, что эффективная организационная культура играет большую роль в реализации всех основных направлений работы с персоналом. Она способствует формированию у сотрудников чувства лояльности и преданности общему делу, понижает внутреннюю конфликтность организации, повышает уровень управляемости компанией, предоставляет возможности карьерного роста, повышает степень удовлетворенности работой и самооценку персонала и т.д. [Черных, 2006].

С учетом проблемы формирования и поддержания необходимой компании организационной культуры эффективный процесс подбора персонала в организациях среднего и крупного бизнеса носит ситуационный и стратегический характер. Ситуационная сторона этого процесса связана с поиском адекватных исполнителей по мере возникающей необходимости. Стратегическая сторона этого процесса связана с формированием резерва кандидатов на все рабочие места организации с учетом будущих организационных и кадровых изменений – увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Поддержание эффективных моделей поведения, определяющих корпоративную культуру и жизнеспособность организации, во многом зависит от конкретных качеств исполнителей и управленческого персонала. Важно отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата с учетом вложенных в него инвестиций. Здесь мы опять выходим на проблематику человеческого капитала.

Как справедливо пишет известный в стране специалист по управлению персоналом Т.Ю. Базаров, сегодня многие руководители компаний понимают, что сила организации заключается, прежде всего, в ее человеческом капитале [Базаров, 2002].

Вопрос о психологической структуре человеческого капитала очень неоднозначен и зависит от методологических позиций исследователя.

Мы опираемся на подход к психологии человеческого капитала и его эмпирического измерения, основанного на идеях известного российского психолога Б.Г. Ананьева. Главный принцип этого подхода – принцип системности психологической структуры человека, состоящей из индивида, субъекта деятельности, личности и индивидуальности [Ананьев, 2001].

Этот подход позволяет выделить следующие компоненты универсального описания психики человека при исследовании человеческого капитала (психологические компоненты человеческого капитала – ПКЧК):

- Жизнеспособность человека (связана с параметрами индивида)
- Работоспособность человека (связана с параметрами субъекта деятельности).
- Способность человека к инновациям (связана с параметрами субъекта деятельности).
- Способность человека к обучению (связана с параметрами индивидуальности).

Объединение показателей жизнеспособности, работоспособности, способности к инновациям и способности к обучению дают интегральный показатель качества человеческого капитала.

Интересно отметить, что в свое время, после войны Б.Г. Ананьев, выделил психологические качества населения, которые помогли людям выжить в условиях блокады Ленинграда: жизнеспособность, работоспособность, способность к инновациям, способность к обучению. Как показывают современные исследования, эти же качества персонала помогают «выжить» компаниям в условиях конкуренции [Юрьев, 2006].

В обращении к понятию человеческого капитала подчеркивается, что совокупность знаний, умений, навыков персонала компании может оцениваться с позиции инвестиций в человека, повышающий его способность к труду. К ним относятся разнообразные вложения в человека, например, образование, здоровье, безопасность и т.д. В этом наблюдается проявление экономического подхода к поведению человека, который очень популярен в современной прикладной психологии. Главное следствие этого подхода заключается в направленности работы с персоналом на комплексный анализ, включающий как социально-психологические, так и экономические компоненты.

Поэтому при оценке сложившейся системы подбора персонала в бизнес-психологии учитывается психологическое содержание процедур оценивания, а также

некоторые экономические параметры, позволяющие понять с определенных позиций оптимальность вложенных в отбор и развитие персонала средств. Очевидно, что проведение такой работы требует специальных исследований, позволяющих выделить критерии оценивания системы подбора персонала и определить их экономическую эффективность.

В нашем исследовании проверялись возможности анализа системы подбора и оценки персонала в организации на основе подхода, в котором ключевыми параметрами выступают корпоративная культура (КК) и психологические компоненты человеческого капитала (ПКЧК).

Подчеркнём, что в процедуре подбора и оценки персонала наиболее спорные моменты связаны с выявлением качеств человека, которые соответствуют сложившейся корпоративной культуре. Это не означает, что вопрос профессиональной пригодности окончательно решен и психологи могут точно определить способность человека к выполнению той или иной деятельности. Но, как показывает практика, в психологии наработано много способов, позволяющих оценить качество выполнения конкретных профессиональных задач. В то время как проблемы адаптации и включения в деятельность компании связаны с тем, насколько отобранный человек соответствует корпоративной культуре в целом, разделяет ценности и миссию организации, лоялен к ней.

#### *Эмпирическое исследование*

Бизнес-психологическое исследование, проведенное нами, было направлено на анализ существующей в компании модели подбора и оценки персонала, с точки зрения прироста человеческого капитала компании и отбора кандидатов, наиболее соответствующих корпоративной культуре компании.

Исследование проводилось в одной из ведущих российских компаний на рынке IT технологий – Тензор (г. Ярославль) в 2012-2013 гг.

Компания Тензор основана в 1996 году. Первоначально основными направлениями деятельности компании были продажа компьютеров и составляющих к ним. В 2001 году было принято решение о выходе на рынок разработки программного обеспечения для электронного документооборота. На тот момент на этом рынке уже в течение 5 лет лидировала другая компания. Компания выдержала конкуренцию. По данным 2013 года Компания Тензор занимает первое место по количеству передаваемых отчетов и количеству абонентов. Это обеспечивается во многом благодаря привлечению квалифицированных кадров и развитию компании. На сегодняшний день функционирует 73 филиала по продажам, 2 call-центра, 8 центров разработки в России и Украине. На базе

компании создан крупнейший в России удостоверяющий центр, а также развивается розничная сеть компьютерных магазинов и сервисных центров. Партнерами компании являются такие корпорации как Microsoft, IBM, CISCO другие. Основным направлением деятельности компании на сегодняшний день является разработка и продвижение программного обеспечения для электронного документооборота, а в ближайших планах выход на европейский рынок. Поэтому разработка эффективной системы подбора, оценки и обучения персонала является одной из наиболее приоритетных задач компании. Таким образом, перед бизнес-психологами была поставлена задача анализа не только психологического содержания модели подбора, оценки и обучения персонала, но и ее эффективности с точки зрения финансовой целесообразности и целей стратегического развития компании.

Основные методы исследования: анализ документации, наблюдение, интервью, экспертные оценки и статистические методы (факторный и корреляционный анализ).

Остановимся более подробно на работе с ИТ-специалистами, поскольку именно с них и начинается работа компании. Важной особенностью таких сотрудников является высокий уровень склонности к использованию соматизации, как одному из ведущих механизмов защиты. Под соматизацией понимается «оттелеснивание» негативных эмоций, приводящее к возникновению дискомфортных телесных ощущений, а при их длительном существовании - к разнообразным нарушениям внутренних органов. С современных позиций, соматизацию можно рассматривать не как «ошибку» психологической защиты, а как ее собственный продукт. Это на самом деле результат действия именно механизмов защиты, но защиты несовершенной.

С этой точки зрения соматизация может рассматриваться в двух основных планах:

- соматизация - это аналог вытеснения, его проявление на телесном уровне.
- соматизация - это вариант регрессии.

Таким образом, соматизацию можно в общем виде определить как сложный механизм, сочетающий в себе элементы: вытеснение и регрессию [Субботина, 2006]. В онтогенезе эти 2 механизма появляются одними из первых, поэтому использование соматизации детьми достаточно распространённое явление, но по мере взросления у человека появляется возможность более эффективные механизмы защиты, такие как, например, компенсация или рационализация. Но есть ряд факторов, которые способствуют закреплению и дальнейшему развитию склонности к использованию механизма соматизации – это алекситимия, инфантилизм, ригидность и ипохондрия.



Наличие у человека хотя бы одной из этих характеристик значительно повышает вероятность использования соматизации уже взрослым человеком в качестве одного из ведущих механизмов защиты. Если мы рассмотрим психологический портрет ИТ-специалистов, то можно отметить что в среднем уровень алекситимии у них выше среднего, что соответственно ведет к повышению уровня склонности к использованию защитного механизма соматизации. По данным исследований проведенных среди работающих специалистов средний уровень склонности к использованию соматизации также выше среднего. Эта черта таких сотрудников должна учитываться на протяжении всего процесса работы с персоналом, и в том числе на этапах их подбора и обучения.

*Рассмотрим некоторые результаты исследования.*

#### 1. Система подбора персонала.

Система подбора персонала компании работает на стратегические цели развития, на создание резерва кандидатов с учетом предполагаемых организационных и кадровых изменений.

Формально в процессе подбора персонала можно выделить 2 этапа – поиск кандидатов и их оценка.

##### А) Поиск кандидатов в компании Тензор

На первом этапе происходит собственно формирование резерва кандидатов на вакантную должность. Источники кадрового резерва компании:

- внутренние источники – из числа людей, работающих в организации
- внешние источники – из числа людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент.

В зависимости от того какие используются источники кадрового резерва, на этапе оценки кандидатов будут ставиться разные задачи. В случае если используются внешние источники, то процесс оценки будет реализовываться в полной форме, то есть необходимо определить соответствие кандидата требованиям должности с точки зрения навыков и личностных характеристик и то, насколько ценности человека соответствуют корпоративной культуре и ценностям организации. Если же используются внутренние источники, то этап оценки персонала представлен в сокращенной форме – проверяется только соответствие требованиям должности профессиональных навыков и личностных качеств сотрудника. Считается, что определение соответствия ценностям и нормам организации проводилась при приеме сотрудника в компанию.

При работе с внешними источниками найма сотрудников возможно либо использование агентств по найму персонала, либо самостоятельный поиск сотрудника.

С точки зрения экономической выгоды для организации невозможно однозначно оценить, какой из этих двух способов будет более эффективным. В случае использования услуг агентств по подбору персонала организация может пропустить все предварительные этапы подбора и начать непосредственно с собеседования с линейным руководителем, то есть, нет необходимости иметь специального сотрудника для размещения объявлений о найме, формирования резерва кандидатов и их первичной оценки. Но при этом может быть упущен этап оценки соответствия ценностей организации и кандидата, поскольку сотрудники агентств не знают специфики организационной культуры компании. Поэтому процесс подбора может быть существенно более длительным и, соответственно, организация будет нести убытки в связи с отсутствием необходимого сотрудника.

По этой причине многие крупные организации предпочитают искать и отбирать кандидатов на работу самостоятельно, что делается и в компании Тензор.

#### Б) Оценка кандидатов в компании Тензор

Главный принцип, которому стараются следовать специалисты компании при отборе кандидатов, является объективность. На сегодняшний день существует большое количество разных подходов к оценке кандидатов при приеме на работу, но, несмотря на это, все они страдают общим недостатком – субъективностью: решение во многом зависит от того, кто использует метод, или кто привлекается в качестве эксперта.

Поэтому в компании стараются добиться объективности оценки за счет совершенствования оценочной технологии.

Требования к оценочным технологиям в Компании:

- объективность, т.е. снижение зависимости от частного мнения или отдельных суждений;
- надежность, т.е. снижение возможного влияния ситуативных факторов;
- достоверность в отношении деятельности, т.е. оценивается реальный уровень владения навыками, способность человека успешно справляться с профессиональными задачами;
- возможность прогноза, т.е. данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;
- быстрота, т.е. сокращение скорости проведения собеседования и тестирования.

*Технология оценки кандидатов в компании Тензор (ТОК)*

На основе выделенных выше принципов в компании Тензор и специфики личностных характеристик ИТ-специалистов была разработана своя технология оценки кандидатов. Она представляет собой блиц опрос с последующей интерпретацией ответов. Вопросы задаются в соответствии с тщательно проработанными критериями, о которых

речь пойдет ниже. Процедура опроса одного кандидата занимает 5-7 минут. За это время специалист старается определить, способен ли кандидат потенциально достичь успеха на интересующей его позиции в этой компании. Временной показатель является одним из ключевых в подборе персонала. Как пишет С.В. Иванова, современные компании должны очень тщательно рассчитывать свои ресурсы при проведении работ по подбору персонала, которые могут быть очень дорогостоящими. На практике это зачастую сопряжено с потерей денег компании впустую [Иванова, 2006].

Данная технология была разработана с учетом специфики сферы деятельности и корпоративной культуры компании. При этом важно отметить что оценивается, прежде всего, именно потенциальная возможность достижения успеха, так как компания готова вкладываться в развитие своих сотрудников. То есть, при поиске сотрудника опыт работы в этой сфере приветствуется, но не является обязательным требованием. Конечно, если для выполнения работы необходимы специфические навыки – например, программирование на Java или ведение бухгалтерского учета – то они тоже проверяются.

*Параметры оценки кандидатов:*

- активность (А)
- интеллект (И)
- коммуникабельность (К)
- социальный интеллект (С.И.)
- стабильность (Ст.)
- стрессоустойчивость (С)

Рассмотрим используемые параметры более подробно.

*Активность.* В рамках данной технологии под активностью понимается ориентация человека в процессе работы – ориентация на процесс или ориентация на результат. Для организации важно чтобы человек не придерживался только одного из этих полюсов. То есть сотрудник должен уметь ставить цели себе или своим подчиненным и эффективно достигать их. Компания не заинтересована в сотрудниках ориентированных только на результат, поскольку в данном случае может страдать процесс его достижения. А это, независимо от сферы работы такого сотрудника – неграмотное общение с клиентом или ошибка в коде программы – будет иметь негативные последствия для организации. Если же сотрудник ориентирован только на процесс, то вероятность быстрого выполнения поставленной задачи снижается, что в условиях высокой конкуренции также будет иметь негативные последствия для компании. Этот критерий важен для всех сотрудников компании, так как это лежит в основе ее ценностей.

*Интеллект.* Для оценки это наиболее сложный критерий и комплексный критерий. Частично он проявляется в грамотности речи соискателя, частично в его хобби и увлечениях и пр. Для его оценки, используется модель переноса своих характеристик во внешний мир, которые, прежде всего, будут проявляться в увлечениях человека. Этот критерий важен, прежде, всего, для сотрудников отделов разработки программного обеспечения и руководителей любого уровня.

*Коммуникабельность.* Наиболее важной для компании в этом критерии является способность сотрудника держать или перехватывать инициативу в общении. С точки зрения оценки это наиболее простой критерий, так в процессе собеседования достаточно делать небольшие паузы без непосредственного вопроса, например, менеджер по подбору персонала после того как представился сам не спрашивает имя соискателя а дает ему время «подхватить» беседу и представиться самому. Этот критерий наиболее важен для сотрудников непосредственно работающих с клиентами (отделы продвижения и обслуживающие отделы). При подборе ИТ-специалистов важно учитывать тот факт, что этот критерий может иметь значения ниже среднего, так как уже в этом отчасти проявляется алекситимия.

*Социальный интеллект.* Для рассматриваемой компании – этот критерий, прежде всего, диагностируется через адекватность поведения, адекватность самопрезентации. Такая косвенная оценка производится, прежде всего, потому, что социальный интеллект как способность понимать и выражать свои эмоции у ИТ-специалистов оценить сложно, поскольку проявляется алекситимия. Но даже на основании косвенных показателей можно сделать определенные выводы об уровне социального интеллекта. Первый показатель для данного критерия – это внешний вид соискателя, он должен адекватно оценивать ситуацию и то каким образом он должен себя в ней позиционировать, так например спортивный костюм вряд ли будет уместен на собеседовании в ИТ-компании, особенно на руководящие позиции. В этот же критерий частично попадают ответы на вопросы о причинах ухода с прошлых мест работы или зарплатные ожидания. Этот критерий также в основном важен для сотрудников непосредственно работающих с клиентами.

*Стабильность.* Прежде всего это прогноз того как долго кандидат проработает в компании. Оценка этого критерия во многом опирается на резюме кандидата, то как часто он меняет работу и конечно важен ответ соискателя о причинах ухода и то, какую работу и почему он хочет найти сейчас. Сотрудник службы персонала знает условия и возможности развития на должности, на которую ищет сотрудника и может оценить степень их соответствия запросам соискателя. Этот критерий важен для всех сотрудников компании, поскольку цена ошибки в этом случае достаточно велика – компания

вкладывается в обучение каждого сотрудника, поэтому если он уйдет раньше, чем эти вложения окупятся, то для компании это будут прямые убытки.

*Стрессоустойчивость.* Для компании это, прежде всего, готовность к изменениям и постоянному развитию. Компания работает в высококонкурентной среде, поэтому принцип развития является для нее одним из основополагающих. Для оценки этого параметра частично используются методы стресс-интервью. Менеджер службы персонала может перебивать кандидата, если ответ шаблонный или не из той сферы, также вопросы о работе перемешиваются с вопросами о хобби и увлечениях или организационных моментах, например, дате рождения, вследствие чего, кандидату необходимо быстро переключаться с одной темы на другую. Поскольку критерий является отражением одного из основополагающих принципов компании, то он важен для всех сотрудников компании. Здесь опять встает вопрос о работе с сотрудниками склонными к использованию защитного механизма соматизации. Очевидно, что при попадании в стрессовую ситуацию защитные механизмы активируются и в случае если речь идет о механизме соматизации, то это может повлечь за собой выпадение сотрудника из рабочего процесса. Поэтому важно изначально понимать какой уровень стрессовости ситуации станет для сотрудника критично допустимым. Естественно в компании это учитывается и реализуется индивидуальный подход при работе с каждым сотрудником, что позволяет снизить уровень стрессовости ситуации и минимизировать проявление соматизации.

Анализ психологических компонент человеческого капитала (ПКЧК), заложенных в данной модели:

Методом экспертной оценки нами проводилось соотнесение данных параметров с психологическими показателями человеческого капитала, изложенными выше. В качестве экспертов выступали 5 психологов, которые оценивали параметры технологии компании Тензор по соответствию четырем компонентам (критериям) психологической структуры человеческого капитала. После чего проводилась оценка согласованности полученных результатов.

Соотношение параметров человеческого капитала и оценки кандидатов на основе экспертных оценок представлено в таблицу 1.

Таблица 1

Соотношение компонентов ПСЧК и ТОК

| Компоненты ПСЧК                   | Параметры ТОК         |
|-----------------------------------|-----------------------|
| Жизнеспособность человека         | Стрессоустойчивость   |
| Работоспособность человека        | Стабильность          |
| Способность человека к инновациям | Социальный интеллект, |

|                                 |                       |
|---------------------------------|-----------------------|
|                                 | Коммуникабельность    |
| Способность человека к обучению | Активность, Интеллект |

Из таблицы видно, что по своему психологическому содержанию модель подбора кандидатов направлена на поиск людей, способных, прежде всего, к развитию и обучению. При прочих равных условиях эти качества обеспечивают более высокую эффективность работы сотрудника в рамках данной компании.

#### *Процедура шкалирования кандидатов на основе собеседования*

По результатам собеседования кандидат получает оценку по каждому из этих критериев по 11-бальной шкале от 0 до 10. За последние годы разброс оценок всех кандидатов попадает в диапазон от 3 до 7 баллов. Но он различен в зависимости от направления конкретной деятельности специалистов.

В компании производится набор специалистов в соответствии с двумя основными направлениями их деятельности: а) разработка и продвижение программного обеспечения; б) обслуживающие отделы, такие как бухгалтерия, техническая поддержка, сопровождение и т.д. Поэтому, несмотря на то, что критерии оценки одинаковы для претендентов на любую должность, допустимый разброс баллов по каждому критерию зависит от направления работы. Например, допустимые значения для отделов разработки программного обеспечения зафиксированы в следующем профиле: А – 5, И – 6, К – 4.5, С.И. – 4-4.5, Ст – 6, С – 4.5. Для других отделов существуют другие профили, поэтому модель формирования человеческого капитала компании может динамично изменяться в зависимости от требований рынка и внутренних задач компании.

Важно добавить, что оценка по каждому критерию не производится изолировано. Это единая система, комплексная процедура оценки соискателя на его соответствие должности на которую он претендует и компании в целом. Разбивка по отдельным шкалам позволяет сконцентрировать внимание оценивающих на наиболее важных для компании качествах личности а также обеспечивает эффективное взаимодействие службы персонала с остальными подразделениями компании, за счет единых критериев для всех этапов оценки.

#### *Оценка эффективности ТОК*

Анализ эффективности данной модели проводился путем привлечения статистических данных и экономических показателей. Рассматривалась результативность деятельности компании по показателю рейтингов компаний-разработчиков с 2002 по 2013 гг. (Таблица 2), масштаба компании сравнительно со средними показателями по отрасли (Таблица 3), текучесть руководящих кадров специалистов (Таблица 4), текучесть

персонала по причинам профессиональной неэффективности и психологической несоответствия (Таблица 5).

Таблица 2

Результативность деятельности компании  
(рейтинги компаний-разработчиков)

| 2002 год:     | 2010 год:     | 2013 год:     |
|---------------|---------------|---------------|
| Контур        | Контур        | Тензор        |
| Такском       | Тензор        | Контур        |
| Калуга-Астрал | Такском       | Такском       |
| Тензор        | Калуга-Астрал | Калуга-Астрал |

Из таблицы видно, что компания на сегодняшний день является лидером на рынке по количеству переданных отчетов и количеству абонентов.

Таблица 3

Масштаб компании

| «Компания Тензор»   | Средние показатели по отрасли  |
|---|--|
| Представительство компании существует в 73 городах России и Украины, партнерская сеть охватывает все субъекты РФ (более 600 партнерских организаций). | Ни один из представителей рынка (кроме «Компании Тензор») не охватывает полностью РФ и не представлены за рубежом. |

Таблица 3

Текучесть руководящих кадров

| «Компания Тензор»  | Средние показатели по отрасли   |
|--|---|
| за 6 лет существования филиальной сети компании из 73 руководителей филиалов только 3 были заменены из-за неэффективности работы | для сферы продаж хорошим считается текучесть топового персонала на уровне 10% в год |

Таблица 4

Текучесть персонала по причинам профессиональной неэффективности и психологической несоответствия

| «Компания Тензор»                     | Средние показатели по отрасли      |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| 7-9% в сфере продаж ПО и 3-4% в сфере | для сферы продаж хорошим считается |

|                     |  |
|---------------------|--|
| разработки ПО в год | текучесть на уровне 15-20% в год; для сферы разработки ПО – 10-12% |
|---------------------|--|

Таким образом, можно сказать, что данная модель подбора и оценки персонала является достаточно эффективной с точки зрения затрат и направленности на достижение стратегических целей компании.

Проведенный бизнес-психологический анализ позволяет сказать о модели подбора и оценки персонала компании Тензор следующее:

а) Данная модель объективна для компании, поскольку каждый сотрудник службы персонала перед началом работы проходит единый для всех курс обучения работе с используемой системой, кроме того, все сотрудники компании, имеющие в своем подчинении хотя бы одного человека, также знают и умеют использовать данную систему. Таким образом, все сотрудники компании, так или иначе участвующие в процессе подбора персонала, оценивают кандидата с помощью одной системы с единой шкалой оценки, что позволяет сравнить полученные результаты.

б) Надежность и достоверность этой технологии подтверждается результатами ее использования. Ориентация системы оценки именно на потенциальную возможность достижения успеха на выбранной должности, а не на текущее состояние отвечает требованию прогнозирования развития.

в) Технология соответствует критерию быстроты процедуры оценивания. Время, затрачиваемое сотрудником на проведения первичного собеседования, не более 5-7 минут. Что позволяет менеджеру проводить порядка 25-30 первичных собеседований в день, соответственно для принятия итогового решения о приеме сотрудника требуется 2-3 дня. При этом есть возможность просмотреть резерв кандидатов полностью, но в тоже время наиболее интересные кандидаты не успеют подыскать другие варианты вакансии, так как в среднем процесс принятия решения о найме занимает 5-7 дней. Конечно время собеседования с линейным руководителем может быть значительно больше, но вероятность того что на второе собеседование попадет неподходящий кандидат существенно снижается после первого этапа собеседования. За счет экономии времени при первом собеседовании возможно проведения всех этапов собеседования в один день, поскольку в этом случае кандидат не утомлен и готов адекватно общаться с линейным руководителем.

В целом, можно говорить об успешном использовании рассмотренной технологии оценки персонала для данной организации.



Однако важно заметить, что эта технология эффективно работает именно в рамках данной организации и вероятнее всего может быть перенесена в организации со схожими ценностями и сферой деятельности. В других случаях она потребует существенной доработки, адаптации и тщательной проверки.

Проведенный бизнес-психологический анализ позволяет выделить общую тенденцию в подборе персонала данной компании, а именно, направленность оценки наличного уровня знаний и навыков и личностных качеств, а не тщательного учета и анализа прошлого опыта и подготовки (как это часто делается в компаниях). Динамично развивающаяся и меняющаяся ситуация на рынках всех сфер экономики и широкие возможности обучения диктуют поиск наиболее гибких и легко-адаптирующихся к новым условиям сотрудников. Мы рекомендовали в развитие системы подбора персонала в компании больше внимания уделять фактору лояльности и стабильности персонала.

*Теперь рассмотрим обучение ИТ-специалистов компании.*

Фактически обучение ИТ-специалистов начинается еще до официального устройства в компанию. Компания сотрудничает с университетами, особенно с ведущими ИТ-ВУЗами страны. В них организуются лекции по тем направлениям, которые необходимы в работе Компании. Например, языки программирования, которые не изучают в университетах, но которые используются в работе Компании. Кроме того организуются лекции ведущих отечественных и мировых специалистов для перспективных с точки зрения Компании студентов. Помимо этого для студентов проводят конкурсы, которые позволяют отобрать лучших студентов и еще в период их обучения познакомить их с Компанией и ее основными направлениями и ценностями. Таким образом, первичные этапы обучения и адаптации ИТ-специалистов проводятся еще до начала работы.

При начале официальной работы сотрудника в Компании начинается полноценный курс обучения. Он включает в себя несколько этапов:

1. знакомство с компанией и направлениями ее работы в целом
2. знакомство с деятельностью отдела, в котором сотрудник будет работать
3. знакомство со спецификой задач сотрудника или его группы

На первый этап отводится 2-3 дня. За это время сотрудник знакомится с историей компании, ее ценностями и разбирается с тем «кто есть кто». После первых дней сотрудник проходит собеседование с менеджером по персоналу, где даются все необходимые пояснения по первому этапу обучения и разъясняются детали мотивационных схем и карьерной лестницы.

Второй этап начинается с того, что для сотрудника назначается наставник, который объясняет новичку все необходимое для работы в данном отделе. Как правило, в это время сотрудник успевает поработать в разных группах отдела и с разными задачами данного отдела. Длится это в среднем порядка 3 месяцев, то есть испытательный срок. По окончании испытательного срока сотрудник сдает аттестацию руководителю отдела, на которой так же присутствует менеджер службы персонала. После прохождения аттестации принимается решение о работе сотрудника в Компании и если аттестация пройдена успешно. То сотрудник выбирает ту группу, с которой он впоследствии будет работать.

На третьем этапе сотруднику назначается наставник из той группы, которую он выбрал. На протяжении месяца сотрудник под руководством наставника разбирается в специфике работы, после чего сдает мини-аттестацию руководителю группы и переходит к самостоятельной работе.

Дальнейшее развитие ИТ-сотрудников Компании связано со сменой категории. По мере работы сотрудник осваивает специфику работы более детально, что позволяет решать ему более сложные задачи в рамках его группы или же возглавить собственную группу. Для этого каждые полгода сотрудник может по своему усмотрению проходить аттестацию на повышение категории, которую принимает руководитель направления разработки программного обеспечения компании Тензор и руководитель службы персонала. Это позволяет оценить не только уровень знаний сотрудника, чем занимается руководитель сектора разработки, но и его психологическую способность к индивидуальной работе или руководству, за что отвечает руководитель службы персонала.

Такая градация этапов обучения позволяет постепенно осваивать тот объем информации, который необходимо знать каждому сотруднику. Это и наличие наставника дает возможность снизить уровень стрессовости ситуации для новичка, то есть избежать активизации защитных механизмов и в том числе соматизации. Именно для этого и нужен индивидуальный подход к обучению каждого ИТ-специалиста. Поскольку цена «болезни» каждого того сотрудника для компании велика.

Таким образом, в данной статье проведен анализ системы подбора, оценки и обучения персонала на основе методологии бизнес-психологии, что позволяет на комплексной основе выделить позитивные и проблемные моменты изучаемого объекта в связи задачами развития компании. В данном исследовании акцент был сделан на таких параметрах анализа системы подбора кадров, как корпоративная культура и психологическая структура человеческого капитала. Было показано, что в целом

существующая в компании модель подбора и оценки персонала способствует приросту человеческого капитала компании в соответствии с корпоративной культурой компании. В частности, технология подбора позволяет поддерживать общую направленность компании на развитие и повышение уровня подготовки специалистов. В то же время данная система оценки не всегда позволяет учитывать культурный аспект. И в рамках нашей страны и тем более с выходом на европейский рынок важно учитывать культурно-исторический контекст. С точки зрения используемой системы, единственным возможным способом для этого является корректировка профилей в рамках одной специальности. Это может существенно усложнять процесс оценки, поскольку внести такие корректировки возможно только непосредственно в процессе подбора персонала. А так же время, учитывая стратегические цели компании, необходимо больше уделять внимание и таким психологическим компонентам человеческого капитала, как жизнеспособность и работоспособность. Особенно это важно в связи с задачей выхода на новые рынки не только в нашей стране, но и за рубежом, что будет связано с увеличением нагрузки на каждого руководителя и повышением требований к качеству выполняемых работ.

#### Литература:

1. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. СПб: Питер. 2001.
2. Антонова Н.В., Иванова Н.Л., Штроо В.А. Психология бизнеса. М.: Юрайт. 2013.
3. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. Учебник М.: ЮНИТИ, 2006.
4. Иванова Н.Л., Михайлова Е.В., Штроо В.А. Введение в психологию бизнеса. М.: НИУ ВШЭ. 2008.
5. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
6. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Финпресс, 2004.
7. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. Изд. 2-е перераб. и доп. - М.: Изд. журнала «Управление персоналом», 2005.
8. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / пер. с англ. М.: Добрая книга, 2007.
9. Субботина Л.Ю. Психология защитного поведения: монография; Яросл. гос. Ун-т им П.Г. Демидова. Ярославль 2006.
10. Черных Е. А. Организационная культура предприятия в системе управления персоналом. Автореферат дисс. к. э. н.. М.: МГУ, 2006.
11. Шадриков В.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М: Логос. 2007.

12. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002.
13. Юрьев А.И. (отв. Ред.) Стратегическая психология глобализации. Психология человеческого капитала. Учебное пособие. СПб.: Логос. 2006.

Abstract. In article we present results of research about system of selection, assessment, and training of personnel in company. The base of research is business psychology – new branch of applied psychology, which has strong development in last years in many countries such as Great Britain and Russia. We show that psychological research can be recourse for forming of effective system of assessment of personnel. On the example of concrete company we showed the main components of system selection, assessment and training of personnel for growing of human capital and supporting of corporative culture in the company. We analyzed these aspects of working with personnel from aspects of finance advisability and psychological well-being of personnel. We discuss the possibilities of business psychology for complex analyses of strategic development of company, as well as problem of development of system of selection, assessment and training of personnel.

#### **Ключевые слова**

Психология бизнеса, человеческий капитал, психологические компоненты человеческого капитала, корпоративная культура, система подбора и оценки персонала, бизнес-психологические исследования, психологическое благополучие.