

©2000 г.

**И.О. ТЮРИНА**

## **КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОЦЕСС ОТБОРА ПЕРСОНАЛА**

---

*ТЮРИНА Ирина Олеговна - кандидат социологических наук, младший научный сотрудник Института социологии РАН.*

---

Отбор кадров является исходным, а потому одним из наиболее важных этапов процесса управления персоналом, во многом зависящего от того, кто был отобран для работы в организации. При отборе персонала работодатели имеют дело с людьми, которые стремятся реализовать личные цели, выбирая тот или иной вид трудовой деятельности. Аналогично этому организация в лице менеджеров по персоналу или отдела кадров также преследует свои цели, отбирая кандидатов, отказывая одним и приглашая на имеющиеся вакансии других. Следует принять во внимание и тот факт, что люди ищут, как правило, не любую работу, а ту, которая их устраивает. Неправильный выбор работы может иметь невосполнимые последствия как для работника, менеджера, так и для организации в целом.

И тем не менее, в недалеком прошлом отбор персонала считался довольно простым процессом, а от людей, занимавшихся им, требовалось не столько знание науки кадрового менеджмента, сколько обладание обыденной логикой и интуицией. В подавляющем большинстве случаев на частных и государственных предприятиях и в организациях начальник лично беседовал с желающими и сам их распределял, руководствуясь исключительно интуицией. Таким образом, решения принимались, как правило, на основе личных неприязней и увлечений руководства. С течением времени формирование и развитие рынка поставили организацию в принципиально новые отношения с государством, производственными партнерами и наемными работниками. Появление новых экономических и правовых регуляторов изменило отношение между руководителями предприятий, между руководителями и подчиненными, а также между всеми работниками внутри организации. Концепция социально ориентированной рыночной экономики существенно модифицировала и отношение к наемному персоналу, который стал рассматриваться как фактор, во многом определяющий будущее благополучие и процветание фирмы. Постепенно начали создаваться научные методы отбора, что привело к тому, что сегодня этот процесс рассматривается как нечто большее, нежели вера в интуицию.

Вместе с тем, понятие "отбор персонала", прочно вошедшее в теорию науки управления и повседневную практику работы менеджеров по кадрам, считается столь привычным и обыденным, что вряд ли кто-нибудь в наши дни серьезно задумывается над тем, что на самом деле стоит за этим словосочетанием. Такое положение вещей характерно не только для стран, давно вставших на путь развития рыночных отношений, но и для России, где до последнего времени само понятие "управление

персоналом" практически отсутствовало, хотя система управления каждой организации и подразумевала наличие функциональной подсистемы управления кадрами и социальным развитием коллектива, которая, однако, характеризовалась низким организационным статусом и в силу этого не выполняла целого ряда первоочередных задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Осуществляемые в России социально-экономические реформы, переход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, привели к тому, что основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение формировать их в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учитывать личностный фактор в построении системы кадрового менеджмента организации. Особую значимость приобретает вопрос изучения, усвоения, трансформации и адаптации зарубежного опыта, накопленного в области управления персоналом вообще и процесса отбора, в частности.

Цель настоящей статьи - рассмотреть процедуру отбора персонала, стадии, предшествующие ей, проанализировать опыт, имеющийся в этой области, а также предложить вниманию читателей некоторые рекомендации, способствующие качественному улучшению системы отбора претендентов на имеющиеся вакансии.

В современной теории и практике кадрового менеджмента *отбор персонала* рассматривается как процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место, принимая во внимание условия окружающей действительности [1, с. 88].

Говоря о факторах, определяющих специфику процесса отбора персонала, в первую очередь стоит упомянуть *природу предприятия или организации*. Так, общая организационная деятельность на предприятиях государственного сектора отличается от таковой в частном. Традиционно отбор в государственных организациях или на предприятиях проводится на базе политического покровительства или заслуг. В частном секторе дружба с менеджерами и работниками может стать одним из факторов, опосредующих отбор кадров, однако она не имеет такого значения, как покровительство в госсекторе. Найм в соответствии с личными достоинствами - цель, которую, как правило, стремится достичь отбор персонала в частных фирмах.

Важными факторами, влияющими на процедуру отбора, являются *размер, сложность и технологическая изменчивость предприятия или организации*. Систематические, надежные и действенные методы кадрового отбора требуют колоссальных материальных затрат, а посему их применение могут позволить себе лишь крупные организации. Научная разработка методов отбора, соответствующих специфике конкретного предприятия, оправдана (прежде всего экономически) в случае значительного количества вакантных мест и еще большего числа кандидатов, стремящихся их занять. Если компания имеет много вакантных позиций, но количество претендентов на них невелико, сложные методы отбора, как правило, не требуются.

*Специфика рынка рабочей силы* также существенно воздействует на процесс отбора: если желающих получить ту или иную работу много, то выбирать метод отбора сложнее, и наоборот. С точки зрения специфики рынка труда работники отдела кадров анализируют эффективность метода отбора, используя так называемый *коэффициент отбора*:

$$\text{Коэффициент отбора} = \frac{\text{Количество отобранных желающих}}{\text{Количество желающих, из которых осуществляется выбор}}$$

Для разных профессий величина коэффициентов отбора разная: менеджеры - около 1 : 2; профессионально-технические работники - 1 : 1; клерки - порядка 1 : 2;

квалифицированные рабочие — 1:1; чернорабочие — 1:2. Если коэффициент близок к соотношению 1:1, процесс отбора короток и прост, поскольку количество желающих, из которого он осуществляется, невелико. При коэффициенте 1 : 2 процесс существенно усложняется. Меньший коэффициент означает, что в процессе отбора организация может быть более разборчивой и даже "привередливой" [1, с. 90].

Кроме того, на выбор метода отбора влияют *условия работы*, предлагаемые предприятием или организацией, *ее характер* и *имидж фирмы*. Если работники организации целиком или частично принадлежат к профсоюзу, *членство в нем* может рассматриваться как один из главных факторов, влияющих на окончательное решение при отборе. Иногда контакт с профсоюзом предполагает, что опыт работы в данной организации является единственным (или одним из главных) критерием отбора.

В системе работы с персоналом процессу отбора предшествуют следующие стадии: *планирование* - разработка плана удовлетворения будущих качественных и количественных потребностей организации в людских ресурсах; *анализ содержания работы (job analysis)* — определение и обсуждение значимой информации относительно характера конкретной работы; *набор (recruitment)* — создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

Для того чтобы нанять соответствующих работников, нужно не только установить количество персонала, необходимого для надежного выполнения производственных функций, но и знать в деталях, какие задачи он будет решать во время работы, каковы его индивидуальные и общественные характеристики, необходимые квалификация и качества претендентов. Эти знания получают посредством анализа содержания работы, который является краеугольным камнем процесса управления персоналом. Анализ можно провести, используя различные методы: от простого наблюдения, если это касается рутинных видов деятельности, до прямого систематического анализа состояния работы с использованием перечня контрольных вопросов. На основе анализа содержания работы составляется *должностная инструкция (или описание работы - job description)* - документ, в котором кратко излагаются: основные задачи деятельности, ответственность и полномочия исполнителя, условия работы, машины, средства и материалы.

Следующим этапом является составление *спецификации работы (job specification)*, в которой ясно излагаются требования к тому типу исполнителя, который необходим для выполнения соответствующего вида деятельности. На основании предшествующего анализа точно определяются: образование, навыки, знания, опыт, квалификация и качества, которые понадобятся работнику при выполнении работы, а также практический опыт и черты характера. По сути, спецификация работы содержит перечень основных минимальных требований - критериев, которым должен удовлетворять претендент. "Эталонные" уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями, занимавших ранее вакантное место.

Когда подготовительные стадии работы завершены, возникает вопрос: где найти человека, который будет удовлетворять этим критериям? Теоретически имеются два возможных источника набора: внутренний (кадровый потенциал организации, состоящий из работников, которые высвобождаются в других производственных сферах в связи с уменьшившейся или изменившейся потребностью, не соответствуют занимаемым ими должностям, и тех, кто обладает потенциалом роста) и внешний (из числа прежних сотрудников, случайных претендентов, учащихся школ, колледжей и университетов, по рекомендации клиентов и поставщиков, через государственные биржи труда и коммерческие рекрутерские агентства, посредством рекламных объявлений). При анализе внешних источников найма выделяются некоторые закономерности. Так, 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, канцелярской деятельности.

Говоря о критериях, в соответствии с которыми отбираются сотрудники, стоит отметить, что большинство работодателей оценивают претендентов на вакантные должности, исходя из полученного ими *формального образования*. При прочих равных работодатели, как правило, предпочитают большее образование меньшему. Однако следует помнить, что эти характеристики должны быть увязаны с практическими успехами на работе, а критерий образованности - непременно сравниваться с требованиями выполняемой деятельности. Таким образом, следует принимать во внимание продолжительность и тип образования, его соответствие конкретной работе.

Работодатели часто отождествляют *опыт* с возможностями работника и с его отношением к работе, считая, что человек, занимавшийся подобной деятельностью ранее и желающий заняться ею в настоящем, любит ее, а, следовательно, будет хорошо выполнять. Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы на данной фирме, временем работы на фирме на определенной должности или в составе определенного отдела.

В прошлом многие работодатели США широко использовали в качестве одного из критериев отбора *физические (медицинские) характеристики заявителя*, зачастую дискриминировавшие претендентов на вакансии по национальному или половому признакам. Сейчас подобный критерий отбора признан незаконным, за исключением случаев, когда имеется прямая зависимость данной характеристики и эффективности выполняемой работы.

Еще одним критерием отбора является *социальный статус* работника. Так, одни работодатели предпочитают женатых работников, другие - холостых или разведенных, которые охотнее соглашаются, например, на частые командировки или на работу в выходные дни. Не менее важны для работодателей такие персональные характеристики претендента на рабочее место, как его *возраст и тип личности*.

Для того чтобы система отбора работников была результативной, следует использовать только надежные (достоверные) и обоснованные (валидные) методы. *Надежность (достоверность) метода отбора* характеризует его подверженность систематическим ошибкам при измерениях, то есть его состоятельность в различных условиях и свободу от погрешностей, и определяется как воспроизводимость результатов с помощью критерия-предиктора (факторов, которые могут быть использованы для прогнозирования успешного выполнения работы конкретным работником).

Помимо достоверности оценок необходимо учитывать валидность самих критериев отбора. Под *валидностью (обоснованностью)* понимается степень точности, с какой данный результат, метод или критерий "предсказывает" будущую результативность тестируемого человека, измеряя его навыки, опыт и способность выполнять данную работу. Таким образом, валидность есть не что иное как точность, с которой критерий-предиктор прогнозирует успешность работы, а сам термин относится к выводам, сделанным на основе той или иной процедуры, а не к самой процедуре.

*Эмпирическая (критериальная) валидность* определяется путем сбора информации и применения корреляционного анализа и используется для установления характера связи между критерием-предиктором и критериями успешности работы (параметрами, с помощью которых можно измерить, насколько успешной является выполняемая работа). Степень валидности критерия-предиктора равна величине коэффициента корреляции, изменяющегося в диапазоне от +1 до -1. Ноль означает полное отсутствие корреляции или валидности. Положительный знак коэффициента корреляции показывает, что две группы данных однонаправлены (имеют прямую связь), а отрицательный - разнонаправлены (имеют обратную связь). Для установления факта валидности

большинство специалистов, работающих в области кадрового менеджмента, как правило, удовлетворяются коэффициентом корреляции, равным 0,30 [6].

Менеджер, в чьи обязанности входит отбор персонала, должен быть знаком с разными типами валидности методов отбора: валидностью *по сути, по соответствию некоторым конкретным критериям и по соответствию характеру конкретной работы*. Применение тестов на соответствие по сути (например, тест на машинопись при найме секретаря) не подходит для получения абстрактных характеристик — таких, как определение лидерского потенциала и стиля работника или его рабочей этики. В последних случаях более уместно применение тестов на измерение соответствия претендента характеру будущей работы. Такие тесты оценивают черты характера, необходимые для выполнения данной работы, и выявляются соотношения между скрытыми чертами характера, определяющими поведение человека, и набором тестовых измерений, относящихся к этим чертам. Соответствие метода отбора каким-то конкретным требованиям или условиям — эта та степень точности, с которой метод отбора выявляет конкретные способности претендента, соответствующие отдельным важным элементам стиля работы. Валидность метода отбора оценивается в соответствии с требованиями настоящей и последующей работы. Критерием здесь является качество выполнения работы.

На практике используются два вида эмпирических показателей соответствия критериям: *показатели предполагаемого соответствия и действительного соответствия*. Установить предполагаемое соответствие или *прогнозируемую валидность* можно путем проведения ряда тестов, оценивающих всех претендентов на вакантные позиции. Результаты этих тестов сохраняются в тайне, а решение по найму принимается без их просмотра. В будущем при принятии решений в области кадрового отбора используются тесты, показавшие результаты, в наибольшей степени совпадающие с показателями трудовой деятельности уже "проявившего" себя и имеющего определенный опыт работника. Предполагаемое соответствие имеет ряд существенных недостатков: процедура его установления весьма трудоемка, требует много времени и ощутимых финансовых затрат; для чистоты эксперимента все вновь пришедшие сотрудники должны иметь одинаковую профессиональную подготовку и ориентацию; работодателю приходится ждать достаточно долго, прежде чем он сможет применить результаты тестов для принятия решений в процессе отбора.

Этих недостатков лишен второй вид показателей — *показатели действительного соответствия*. Действительное соответствие или *параллельная валидность* устанавливается с помощью данных, полученных при тестировании персонала, работающего на предприятии в данный момент. Первым этапом здесь является проведение тестов среди кадровых работников, выполняющих конкретную работу. Затем оценки, полученные посредством тестов, сравниваются с фактическими результатами работников при выполнении ими их производственных функций. Если оказывается, что тест правильно отражает качество работы, он впоследствии используется в отборе новых сотрудников. Таким образом, проведение тестов и сравнение их результатов с фактическим качеством работы производятся параллельно. Недостатками настоящего метода признаются: стремление тестировать только очень опытных работников; игнорирование "средних" и плохих работников, приводящее к искажению коэффициента корреляции.

Временные и финансовые затраты на проведение эмпирических процедур проверки валидности являются столь значительными, что наряду с ними часто применяются и неэмпирические методы, к которым относятся содержательная и конструктивная валидность. *Содержательная валидность* определяется путем анализа содержания процедур или инструментов отбора на предмет выяснения, отражает ли оно важные аспекты трудовой деятельности.

*Конструктивная валидность* определяется как уровень, на котором процедура или инструмент отбора измеряют степень, в какой индивид обладает идентифицируемыми характеристиками, признанными важными для успешного выполнения работы.

Как правило, процесс отбора включает в себя несколько этапов, и большинство организаций использует многоуровневую процедуру отсеивания претендентов на вакантные позиции. Рассмотрим вкратце основные из них:

*Этап 1. Заполнение бланка-заявления и автобиографической анкеты.* Заполнение бланка-заявления обычно является первым шагом в большинстве процедур отбора. С его помощью работодатель получает базовую информацию о потенциальном сотруднике, которую можно не только использовать на последующих этапах отбора, но и применить для "отсеивания" заведомо неподходящих кандидатов. Как правило, подобные анкеты содержат небольшое количество вопросов, запрашивающих информацию, более всего влияющую на качество и производительность будущей работы претендента. Анкета может запрашивать данные о здоровье, складе ума, о ситуациях, с которыми будущему работнику приходилось сталкиваться на работе. Могут быть заданы вопросы о мнении претендента по какому-либо поводу, имеющему отношение к производственному процессу или деятельности компании. Как правило, информация, содержащаяся в бланке-заявлении, рассматривается сотрудником отдела кадров на предмет соответствия квалификации заявителя требованиям, предъявляемым работой. В идеале подобные анкеты должны составляться отдельно для каждого типа работы и организации.

Точность подобной информации является предметом многочисленных дебатов. Вряд ли стоит полностью полагаться на нее, особенно в тех случаях, когда не предусмотрено никаких способов ее проверки. Вместе с тем, часть данных может быть уточнена путем проверки рекомендательных писем.

*Этап 2. Предварительное интервью.* Проведение предварительного интервью преследует несколько целей. С его помощью можно: определить, соответствуют ли навыки, способности и предпочтения заявителя имеющимся вакантным позициям; пояснить претендентам, какие рабочие места свободны, и каковы требования, предъявляемые к работникам; получить ответ на вопрос, заинтересован ли претендент в данной работе; ответить на любые вопросы заявителей относительно вакансий и компании-работодателя.

Предварительное интервью имеет место до или после того, как претендент на вакансию заполнит бланк-заявление. Как правило, это короткое исследовательское интервью, которое в большинстве случаев проводится специалистами отдела кадров.

*Этап 3. Тестирование.* Тестирование заявителей является одной из наиболее противоречивых стадий процедуры отбора наемных работников. *Тест* - метод психодиагностики, использующий стандартизованные вопросы и задачи (тесты), имеющие определенную шкалу значений. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для результативного выполнения заданий на предлагаемом месте.

К достоинствам теста относятся его: *объективность* (результаты тестирования могут быть оценены количественно и качественно и почти не зависят от субъективного подхода исследователя); *оперативность* (сбор информации в относительно короткие сроки); *прицельность* (получение информации об определенных качествах личности и поведения, а не о человеке вообще); *практичность* (результаты тестирования объективно определяют варианты выбора средств дальнейшего практического воздействия).

Вместе с тем, тесты имеют ряд ограничений: их результаты, как правило, дают актуальный срез измеряемого качества, тогда как большинство характеристик личности и поведения способны динамично изменяться; для составления более полного "психологического портрета" личности или группы необходимо применение научно обоснованного комплекса тестов; грамотное и квалифицированное использование тестов возможно при наличии необходимого базового уровня психологической подготовки, при соблюдении принципов психодиагностики, а также профессиональной этики психолога.

Существует множество тестов, пригодных для использования при отборе будущих сотрудников организации. Рассмотрим некоторые из них.

*Тесты на способности и склонности* измеряют возможности или потенциальные способности человека обучаться и выполнять работу. *Тесты на вербальные способности* проверяют способность человека использовать слова в процессах обдумывания, планирования и общения. *Математические (числовые) тесты* измеряют способность складывать, вычитать, умножать и делить. *Тесты на скорость восприятия* определяют способности индивида выделять сходства и отличия. *Тесты на пространственное воображение* измеряют способность видеть объекты в определенном пространстве и определять их взаимоотношения. *Тесты на способность к рассуждениям* определяют умение анализировать устные и письменные факты и делать правильные выводы относительно них, основываясь на правилах логики.

*Психомоторные тесты* используются для проверки силы, ловкости и координации человека. Примером психомоторных способностей, которые можно протестировать, являются ловкость пальцев и рук, скорость движения конечностей.

*Тесты на профессиональные знания и опыт (сноровку)* используются для определения профессиональных знаний заявителя. Эти тесты могут быть как устными, так и письменными. Тесты на опытность измеряют, насколько хорошо заявитель может выполнить контрольное задание, входящее в состав работы, на которую он претендует (например, машинописный тест при найме на секретарскую работу; стандартный тест на вождение, применяемый при отборе на место водителя автопогрузчика). Подобные тесты обладают самой высокой степенью достоверности и соответствия действительности, поскольку они измеряют навыки, непосредственно связанные с предлагаемой работой.

*Тесты на интересы* были разработаны для определения того, насколько интересы личности совпадают с интересами преуспевающих людей, занятых на конкретной работе. С их помощью можно выделить позиции или области деятельности, которые в наибольшей степени интересуют людей. Основным предположением является то, что люди, вероятнее всего, будут успешно трудиться в тех областях деятельности, которые им нравятся.

*Психологические тесты* используются для измерения персональных характеристик заявителя. Как правило, для них характерен невысокий уровень валидности и надежности, что зачастую ограничивает возможности их использования в целях отбора. Нередко здесь необходим подход, использующий "проективные методики", представляющие нечеткие, включающие подсознание личности возбудители реакций, по которым психологи оценивают личность. Два наиболее известных психологических теста: *тест Роршаха с чернильными пятнами* и *тест на тематическую апперцепцию*. Оба названных метода поощряют индивидов говорить первое, что придет им на ум. Интерпретация полученных ответов строится на субъективных оценках квалифицированного психолога.

*Графологические тесты* применяются для анализа почерка претендентов на имеющуюся вакансию. Специалист-аналитик исследует линии, петельки, крючочки, "размашистость", кривые в подчерке индивида и на основании сделанных наблюдений оценивает его личность, успешность деятельности, эмоциональные проблемы и честность. Точность графологических тестов зависит от знаний и опыта графолога, проводящего экспертизу.

*Этап 4. Диагностическое интервью.* Диагностическое интервью рассматривается многими организациями как наиболее важная стадия отбора. Так, в США более 90% решений в области кадрового отбора принимаются с включением этой процедуры [2, с. 99]. Цель диагностического интервью - дополнить информацию, полученную на других этапах процесса отбора, для определения "пригодности" заявителя с точки зрения получения имеющейся в организации вакансии.

Существует несколько *основных типов диагностического интервью*: 1) прово-

димые по схеме (структурированные); 2) слабоформализованные; 3) выполняемые не по схеме (неструктурированные). Основное различие между ними заключается в: подходе к беседе проводящего ее служащего фирмы; типе информации, которую желает получить фирма; конкретной ситуации.

*Структурированное интервью* проводится на основании заранее разработанного вопросника. Применение его позволяет интервьюеру контролировать ход беседы и получать от заявителя всю существенную, с его точки зрения, информацию. Во многих американских организациях используется стандартный бланк, на котором проводящий беседу служащий отмечает ответы заявителя на predetermined вопросы. Многие вопросы снабжены вариантами ответа, и интервьюеру приходится только отмечать выбранные заявителем варианты в заранее предусмотренных графах.

К преимуществам структурированного интервью относятся: возможность получить однотипную информацию от всех респондентов и систематично выяснить все вопросы, интересующие работодателя. Вместе с тем, у него имеются и недостатки: зачастую получаемая информация не дает полного представления о заявителе; отсутствует возможность модифицировать ход беседы в соответствии с ответами респондента.

При проведении *слабоформализованного интервью* заранее готовятся только основные вопросы, однако проводящий беседу специалист может приготовить и дополнительные. Этот метод требует от интервьюера большей подготовки и является более гибким, чем структурированный. Служащий может задавать вопросы в областях, которые заслуживают внимания в конкретном случае.

*Неструктурированное интервью* проводится без заранее составленного списка вопросов. Проводящий беседу служащий готовит лишь список тем, которые следует затронуть, а иногда не делает даже и этого. Главным преимуществом этого типа беседы является свобода и непринужденная обстановка, позволяющие интервьюеру подстраиваться к ситуации и конкретным заявителям. Однако интервью этого типа сталкиваются с рядом серьезных проблем, в том числе невозможностью систематического получения всего объема интересующей информации. Кроме того, содержание беседы в большой степени подвержено влиянию личных предубеждений интервьюера. Метод неструктурированного интервью характеризуется спонтанностью, а потому при проведении беседы недостаточно опытным интервьюером могут возникать отклонения от темы, непоследовательность и, как результат, нарушение планов обеих сторон. Вместе с тем, когда этим методом пользуется опытный работник, появляется возможность получения, казалось бы, недоступной информации.

Иногда на стадии диагностического интервьюирования встречаются *панельные интервью* (два или более интервьюера опрашивают одного респондента) или *групповые интервью* (несколько претендентов на вакантную должность участвуют в групповом опросе-обсуждении). Панельные и групповые интервью могут проводиться в структурированной и неструктурированной форме.

Несмотря на то, что процедура интервью очень распространена при отборе персонала, здесь существует ряд проблем. Первой и одной из наиболее важных является то, что к интервью предъявляются те же требования валидности и надежности, что и к другим процедурам процесса отбора. Однако исследования показали, что надежность и валидность большинства проводимых интервью вызывают сомнения. Основная причина такого положения вещей состоит в том, что зачастую интервьюеры легко поддаются негативным или, наоборот, чрезмерно позитивным впечатлениям от заявителя, не имея на то никаких оснований. Почему это происходит? Многие интервьюеры складывают свое мнение о респонденте в течение первых 10 минут беседы, а вся последующая информация воспринимается ими невнимательно или игнорируется. Более того, интервьюеры (как и все люди) имеют собственные предпочтения и предубеждения, которые играют существенную роль в процессе восприятия респондента. Зачастую интервьюеры формируют стереотипное представление о "хорошем кандидате", которое пытаются примерить к интервьюи-



руемым, не оценивая их по действительным достоинствам. Встречались случаи, когда интервьюеры основывали свое мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами, и по этим впечатлениям производили оценку заявителя на должность.

Другой проблемой является гало-эффект, имеющий место в случае, когда интервьюер позволяет единичной существенной для него характеристике доминировать над остальными и определять оценки всех других качеств. Существует проблема ошибок "по контрасту", когда проводящий беседу служащий находится под впечатлением (положительным или отрицательным) от встреченных ранее заявителей.

Проблемы, описанные выше, могут быть преодолены путем тщательной подготовки к проведению интервью. Вот несколько основных рекомендаций, способствующих, по мнению специалистов, повышению эффективности процесса интервьюирования:

1. Следует уделять тщательное внимание процессу отбора и обучения интервьюеров, основными характеристиками которых должны быть умение задавать вопросы; умение слушать и слышать, следить за поведением респондента и "языком" его движений; умение составлять суждение или принимать решение; эмоциональная выдержка.

2. Следует применять разнообразные приемы, которые помогают следить за процессом интервьюирования. Например, Х. Джессап предлагает следующее. Если необходимо, чтобы интервьюируемый сказал больше о том, о чем его спрашивают, то, задавая вопрос, следует: смотреть собеседнику прямо в глаза и улыбаться; не прерывать говорящего; не делать длинных пауз; задавать более общие вопросы; занимать активную позицию, рассказывая о себе или высказывая свое мнение. Если необходимо, чтобы интервьюируемый более подробно высказался по предлагаемой теме, то следует высказывать свое одобрение поощрительными возгласами. Если необходимо остановить респондента, то следует: соглашаться с ним; смотреть в сторону; наклониться вперед и положить руки перед собой [3, с. 249].

3. Беседу требуется вести вокруг вопросов, которые являются критериями отбора. Время от времени нужно менять тему разговора.

4. План проведения интервью должен содержать описание конкретной интересующей работодателя информации, а также список вопросов, которые необходимо задать респонденту. Нельзя забывать о требованиях, предъявляемых характером работы.

5. Следует продумать планировку помещения, где проводятся интервью: крайне важными здесь являются комфортность и ощущение безопасности.

6. Интервьюер должен попытаться "раскрепостить" респондента. Краткая предварительная беседа на общие темы или предложение чашечки кофе помогают снять чрезмерное напряжение.

7. Большинство специалистов не советуют делать детальных записей во время собеседования: неумелое ведение записей только отвлекает респондентов. Однако информация, полученная в процессе интервью, должна быть записана сразу же после окончания беседы.

8. Эффективность процесса интервьюирования следует оценивать. Одним из методов оценивания является сравнение оценок, полученных в ходе интервью, с оценками деятельности нанятых работников. Такое перекрестное сравнение помогает оценить "продуктивность" конкретных интервьюеров, равно как и всей диагностической программы.

9. Решение следует принимать, только имея всю необходимую информацию.

*Этап 5. Проверка рекомендаций.* При подаче заявления о приеме на работу кандидатов могут попросить предоставить отзывы предыдущих начальников или другие аналогичные документы. Чтобы рекомендательное письмо оказалось полезным, оно должно отвечать определенным условиям. Автор письма должен знать уровень продуктивности и качества работы заявителя и быть достаточно компетентным, чтобы их оценить; он должен передать свою оценку новому работодателю. И,

наконец, информация автора рекомендательного письма должна соответствовать истине.

К. Кесслер и Дж. Джибис предлагают следующий метод, который может потенциально улучшить соответствие рекомендательных писем как инструмента отбора. Они считают, что рекомендательные письма необходимы только в отношении тех видов работ, которые предстоят заявителю. Специальное жюри организации-работодателя, знакомое со спецификой данной работы, излагает эти особые требования в порядке их важности. Затем посылается запрос на рекомендательное письмо, в котором прежнего работодателя просят оценить заявителя по списку перечисленных качеств. Рекомендации должны быть непосредственно связаны с результатами работы заявителя на предыдущем месте. По получении ответа, сравниваются оценки, полученные от адресата, и оценки необходимого уровня, выведенного жюри, требующиеся для выполнения предлагаемой работы [4, с. 94].

Проверка рекомендательных писем может быть осуществлена до или после диагностического интервью. Многие организации признают важность этого шага и в бланках-заявлениях выделяют разделы для перечисления имеющихся рекомендаций. Наиболее распространенным методом проверки рекомендательных писем и отзывов считается обращение к одному или более основным источникам информации о человеке: личным, полученным в образовательном учреждении или на последнем месте работы.

*Этап 6. Медицинское обследование.* Многие организации требуют, чтобы заявитель прошел до приема на работу медицинское обследование. Это делается не только для того, чтобы определить, годен ли человек физически для выполнения той или иной работы, но и для того, чтобы понять, способен ли он работать и жить в коллективе, застраховать его от получения травм и потери здоровья. Поскольку на медицинское обследование заявителей компания затрачивает значительные средства, этот этап, обычно, является одним из последних в процессе отбора. Дороговизна обследования приводит к тому, что часто на начальных стадиях отбора заявителей просят заполнить медицинский вопросник. Если серьезных проблем со здоровьем нет, то, как правило, само обследование не проводится.

*Этап 7. Принятие окончательного решения.* Последним этапом процесса отбора является выбор одного человека, который и принимается на работу. Очевидно, что к этой стадии подойдет не один, а несколько квалифицированных специалистов. Если это так, то работодателю будет необходимо, основываясь на собранной ранее информации, вынести свою оценку и выбрать наиболее высококвалифицированного индивида.

Ответственность за принятие окончательного решения в разных организациях ложится на различные уровни управления. Как правило, отделы управления персоналом организуют заполнение бланков-заявлений (анкет); проводят предварительные интервью, тестирование и проверку рекомендаций; устраивают медицинское освидетельствование. Проведение же диагностического интервью и принятие окончательного решения о найме делегируется руководителю отдела, в котором есть вакантное место. Эта система позволяет освободить последнего от общения с неквалифицированными и неинтересными заявителями.

В других организациях отдел кадров осуществляет все этапы отбора, кроме принятия окончательного решения. При этой системе менеджер отдела с вакантной позицией получает список из 3-5 квалифицированных специалистов. Затем, полагаясь на информацию отдела кадров, он выбирает того из них, кто, по его мнению, станет хорошим работником. Многие организации оставляют окончательный выбор за руководителем отдела с условием одобрения высшими управленческими уровнями. Ряд организаций поручает сотрудникам отдела управления персоналом проводить отбор будущих работников от начала и до конца, вплоть до принятия окончательного решения о найме. В небольших компаниях выбор осуществляется владельцем. Альтернативный подход состоит в привлечении к принятию окончательного решения

трудового коллектива. Этот метод используется в основном для отбора руководителей высшего звена и специалистов. Как правило, привлечение будущих коллег способствует более легкому вхождению нового сотрудника в рабочую группу. Общая тенденция такова: хотя специалист по кадрам вносит существенный вклад в процесс отбора, влияние линейного руководителя все же важно: он знает работу, которую придется выполнять, глубже, чем данный специалист. Его участие в составлении должностных инструкций и требований, предъявляемых к персоналу, имеет принципиальное значение, он лучше знает коллектив, в который "вливаются" новичок. В то время как специалист по кадрам наилучшим образом справится с объявлением о приеме на работу, подбором кандидатов и сможет оказать помощь при проведении интервью, за сам отбор в первую очередь отвечает соответствующий линейный менеджер.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Иванцевич Дж., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993.
2. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. М: Дело, 1993.
3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1997.
4. *Bartol M. Kathryn, Martin David C.* Management; McGraw-Hill, Inc., 1991.
5. *Byars Lloyd L., Ru W. Leslie.* Human resource management; Richard D. Irwin, Inc., 1987.
6. Curiae Amicus Brief of the Executive Committee of the Division of Industrial and Organizational Psychology. American Psychological Association, in United States v. Georgia Power, 474 F. 2d 906, 5 FEP 587 (5<sup>th</sup> Cir. 1973).
7. *Gatewood Robert D., Feild Hubert S.* Human resource selection. Chicago, 1990.