

59. Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления. М.: VSP, 2003.
60. Фитц-енц Я. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала. М.: Вершина, 2009.
61. Хоук К., Фитц М. Введение в HR-менеджмент. М.: Дело и сервис, 2005.
62. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. М.: РАУ, 1993.
63. Цветаев В. Кадровый менеджмент: Учебник. М.: ТК Велби, 2005.
64. Цыганов А. М. Сокращение издержек на персонал. М.: ЭКСМО, 2010.
65. Чемяков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.; СПб.: Вершина, 2007.
66. Шейнов В. П. Как управлять другими? Как управлять собой? (Искусство менеджера). Изд. 4, доп. СПб.: Специальная литература, 2003.
67. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1996.
68. Шекшня С. Планирование персонала и прием на работу. М., 1997.
69. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. Изд. 8. СПб.: Питер, 2004.
70. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. М., 1999.
71. Щекин Г. В. Кадровые службы за рубежом // ЭКО. 1990. № 2.
72. Щекин Г. Профессия — менеджер по кадрам // Кадры, персонал. М., 1993.
73. Boudreau, J. W., Rynes, S. L. 1985 Role of recruitment in staffing utility analysis // Journal of Applied Psychology. 1985. N 70. P. 354–366.
74. Munro Fraser A Handbook of Employment Interviewing., London: Macdonal & Evans, 1954.

Е. А. Родионова

## Глава 4. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОТБОР ПЕРСОНАЛА

### ОТБОР ПЕРСОНАЛА: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ЭТАПЫ

Анализируя понятия «подбор персонала» и «отбор персонала», в литературе можно встретить мнение, что подбор и отбор — это синонимичные понятия (авторы в работах используют как термин «отбор», так и «подбор», зачастую в одном предложении встречаются оба термина). Однако анализ зарубежной и отечественной литературы позволил развести эти два понятия.

*Отбор персонала (personnel selection)* — серия шагов, начиная от предварительного просмотра соискателей и заканчивая приемом на работу (Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р).

*Отбор кадров в кадровой работе* — часть процесса подбора персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, на нее претендующих.

Н. И. Майзель, В. Д. Небылицын, Б. М. Теплов в статье «Психологические вопросы отбора» указывали, что под последним понимается процесс практического выделения из данного контингента тех индивидов, которые способны в равных условиях обеспечить наибольшую эффективность выполнения конкретного круга задач. В свою очередь, термин «эффективность» ими трактуется как общая продуктивность или результативность деятельности в единицах объема произведенной работы, времени, затраченного на ее выполнение, и допущенных при этом ошибок.

В процессе отбора работодатели оценивают характеристики кандидатов, чтобы определить «степень соответствия» должностных требований и сильных сторон кандидатов.

Все авторы, занимающиеся проблемами профессионального отбора, сходятся в том, что его критерии, безусловно, основываются на ожидаемой производительности профессионала и эффективности выполнения им своей профессиональной деятельности.

Н. С. Шакиров, анализируя связь отбора персонала и его эффективности, приводит схему, в которой прослеживается «место» отбора в общей системе управления персоналом (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Место процесса отбора в общей системе работы с персоналом

В главе «Подбор персонала» в процессе исторического экскурса были затронуты и вопросы отбора персонала. Здесь мы рассмотрим вопросы, связанные непосредственно с этапами отбора. Анализируя зарубежную и отечественную литературу, кадровые журналы и статьи начала XX века, можно отметить работы А. К. Гастева, Г. Мюнстерберга, Г. Эмерсона, А. Файоля и др.

Для 1920-х, 1930-х годов в России характерно издание в больших масштабах литературы по вопросам научной организации труда.

Систематически выходили журналы «Время», «Организация труда», «Вопросы организации труда и управления» и другие монографии по вопросам организации, психофизиологии, гигиены труда и т. п. Некоторые из них были переизданы в 1970-х годах. Например, работы А. К. Гастева «Как надо работать», «Трудовые установки», «Нормирование и организация труда» и другие. Многие из них представляют интерес и применительно к отбору персонала в организации.

А. К. Гастев подходит к вопросам отбора работников с точки зрения рабочего места (требования к работнику). По мнению специалиста «социальной инженерии», отбор персонала должен соответствовать требованию социальной динамики или «квалификационного движения», то есть перспективы карьерного роста. Это решает также проблему дисциплины: самоорганизации посредством личной заинтересованности в успехе в условиях господствующей на предприятии атмосферы сотрудничества. Большая заслуга принадлежит А. К. Гастеву в выработке правил для всякой работы и принципов собственно управленческой деятельности.

В отечественной науке управления в 1920-е годы популярной была так называемая «производительная трактовка» Е. Ф. Розмирович, которая высказала идею о том, что система управления людьми с течением времени заменяется системой управления вещами.

Большое внимание исследованию проблемы управления уделял Ф. Р. Дунаевский. Он акцентировал внимание на проблемах подбора персонала, его подготовки и стимулирования. Научный сотрудник Института техники управления Э. К. Дрезен обращал особое внимание на роль руководителя, подбор резерва и обучение. Большое внимание при этом уделялось научной организации труда. К концу 1930-х годов в России исследования в области управления и отбора персонала в основном были свернуты. По крайней мере, в архивах практически не встречается статей и работ по отбору персонала.

В 1920–1930-е годы в России и США при отборе персонала стал использоваться метод психотехники. Начало применения связывают с выделения Гуго Мюнстербергом принципов измерения при отборе людей для ряда профессий. Г. Мюнстерберг разработал тест для машинистов-железнодорожников и сравнил полученные результаты тестирования с их реальной работой. Впоследствии он разработал тесты для телефонисток и связал их показатели с успешностью обучения этой профессии. Несколько позже в Технологическом институте Карнеги было открыто «Бюро исследований навыков эффективной торговли»

(*Bureau of Salesmanship Research*) и проведены исследования с целью совершенствования методов отбора продавцов.

Во время Первой мировой войны психологи, работавшие на вооруженные силы, разработали первые тесты, которые можно было проводить с большими группами людей. Эти тесты были использованы для тестирования интеллектуальных способностей почти двух миллионов новобранцев с целью отсеивания негодных к воинской службе. После войны был разработан инструментарий для тестирования больших групп, сделавший возможным широкое использование тестов для целевого отбора. Так возникла индустрия тестирования.

В 1920–1930-х гг. проводилось много исследований, связанных с отбором персонала. И. Н. Шпильрейном и С. Г. Геллерштейном были описаны группы профессионально важных качеств, характеризовавших человека как субъекта конкретной профессиональной деятельности:

- 1) качества, выражающие стойкие индивидуальные особенности людей, но трудно поддающиеся тренировке, развитию;
- 2) качества, которые возможно развить в обучении, поэтому их тренировка должна быть включена в профессиональную подготовку;
- 3) качества, которые наиболее подвержены функциональному распаду под влиянием длительной и/или напряженной профессиональной работы или смены орудий труда.

В зависимости от того, какие качества (1, 2, 3) преобладают в структуре профессионально важных, выделяют два типа профессиональной пригодности: абсолютную (к профессиям, где требуются качества 1-го типа) и относительную (к профессиям, где требуются качества 2-го и 3-го типа). Был достигнут значительный прогресс в области использования статистических методов.

Военная обстановка предъявляла новые требования к организации труда и отбору персонала. В эти годы в связи с непрерывно возрастающими потребностями фронта и недостатками трудовых ресурсов необходимо было находить возможности максимального использования оборудования и людей, быстрого обучения персонала новым методам работы и новым профессиям. Получают развитие новые формы организации труда, в том числе бригадные, многостаночное обслуживание, совмещение профессий (работ, функций) и др.

С принятием Закона о гражданских правах 1964 года традиционную практику отбора персонала стали подвергать сомнению. Психологи начали изучать влияние методов отбора на возможности трудоустройства представителей меньшинств, женщин и других групп, находящихся под защитой закона.

В 2003 году на Первом Ялтинском форуме стран СНГ и Балтии «Кадровый менеджмент» были определены основные тенденции в современном кадровом менеджменте и отборе персонала:

- экономичность бизнес-процессов;
- высокий КПД сотрудников;
- низкая текучесть кадров;
- среда привлекательная для ценных сотрудников;
- новые принципы управления, развивающие инновационный климат на предприятии;
- культура дисциплины;
- внедрение правил и принципов корпоративной культуры в сознание сотрудников;
- разработка новых контрактов отношений на предприятии;
- обучение менеджеров коучингу, системному мышлению, правилам группового взаимодействия и диалога, моделированию деятельности для проведения реинжиниринга;
- разработка критериев отбора персонала для каждой должности на конкретном предприятии должна вестись специалистами в данной области.

Процесс отбора состоит из целой серии ступеней выбора (различных методов), где каждая последующая ступень отсеивает претендентов из общей группы до тех пор, пока не останется нужное количество кандидатов. Комплексная система отбора может включать в себя следующие методы (М. И. Магура):

- предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в стандартной форме, и результатов предварительного интервью);
- сбор информации о кандидате (от других людей);
- медицинское обследование;
- личностные анкеты;
- тесты для проверки интеллекта, социальных характеристик, специальных способностей и др.;
- групповые методы отбора (групповые дискуссии, деловые игры, решение проблемных ситуаций, баскет-метод и др.);
- собеседование/интервью.

Анализ литературы по отбору персонала позволил выделить факторы, влияющие на сам процесс поиска и отбора:

- 1) размер предприятия, сложность и технологическая изменчивость;
- 2) форма собственности (в государственных организациях на отбор значительное влияние оказывает политическое покровительство);

- 3) рынок рабочей силы (считается, что при преобладании предложения над спросом выбирать сложнее);
- 4) профсоюзные организации;
- 5) сама работа и имидж фирмы.

Традиционно в отборе персонала выделяют ряд последовательных шагов:

1. Оформление анкетных и биографических данных.
2. Анализ рекомендаций и послужного списка.
3. Собеседование.
4. Диагностика профессиональной пригодности, включая деловые и личные качества.
5. Медицинский контроль.
6. Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности.
7. Принятие решения о найме на работу.

Таким образом, в процессе отбора отсеивается часть кандидатов — вследствие несоответствия определенным требованиям, или же они сами отказываются от процедуры, принимая другие решения. Использование всей последовательности обеспечивает минимум ошибок в отборе персонала. Чем выше предполагаемый должностной уровень кандидата, тем больше потребность в использовании всех шагов отбора.

## ИСТОЧНИКИ ПОИСКА КАНДИДАТОВ ДЛЯ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

При привлечении кандидатов перед организацией возникают два вопроса: где искать потенциальных работников (источники) и как известить заявителей об имеющихся вакансиях (методы). В теории и практике выделяются основные источники набора: внутренний (из работников предприятия) и внешний (из людей, до того никак не связанных с предприятием). Источники поиска:

- 1) поиск внутри организации;
- 2) подбор с помощью сотрудников;
- 3) рекомендации прежних работников, ушедших с предприятия;
- 4) самопроявившиеся кандидаты;
- 5) объявления в средствах массовой информации;
- 6) преподаватели и учащиеся различных учебных заведений;
- 7) клиенты и поставщики;

- 8) государственные агентства занятости;
- 9) частные агентства по подбору персонала.

Подробно источники поиска персонала рассмотрены в главе «Подбор персонала». Проанализируем достоинства и недостатки такого источника поиска, как средства массовой информации. По исследованиям автора (2008–2009), а также М. В. Оленниковой и др. [2006], средства массовой информации играют значимую роль при поиске персонала, в частности, в Санкт-Петербурге (таблица 4.1).

Таблица 4.1

### Роль средств массовой информации в отборе персонала

Тип средства	Достоинства	Недостатки	Когда используется
Газеты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Быстрота публикаций;</li> <li>• гибкость размера объявления;</li> <li>• сконцентрированность в определенных географических областях;</li> <li>• хорошая классификация информации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сильная конкуренция;</li> <li>• нет специализации;</li> <li>• компания платит и за тех, кому информация неинтересна;</li> <li>• низкое качество печати</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предприятие набирает персонал определенной области и специализации;</li> <li>• достаточное количество вакансий;</li> <li>• потенциальные работники читают газеты</li> </ul>
Радио и ТВ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Трудно игнорировать;</li> <li>• может достичь тех, кто не активно ищет работу через газеты и журналы;</li> <li>• ограничено определенной географической областью;</li> <li>• гибкость, может рассказать историю более эффективно, чем напечатанные объявления;</li> <li>• небольшая конкурентоспособность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможны только несложные сообщения, нельзя вернуться к полученной информации вновь;</li> <li>• высокая оплата объявления;</li> <li>• плата за обращение к тем, кому это не нужно</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкурентоспособная вакансия;</li> <li>• большое количество вакансий и претендентов в определенной географической области;</li> <li>• необходим оперативный набор</li> </ul>
Журналы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Специализированные журналы охватывают самые заинтересованные категории читателей;</li> <li>• гибкость размера объявления;</li> <li>• престижное место на первой странице;</li> <li>• длительное хранение и вероятность повторного чтения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Длительный срок публикации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Специализированная вакансия размещается в специализированном журнале</li> </ul>

Для оценки эффективности процесса поиска и отбора кандидатов для работы в организации может быть использован ряд количественных показателей:

- уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;
- доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу;
- финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров;
- уровень нарушений трудовой дисциплины (прогулы, опоздания, отсутствие на рабочем месте, несогласованное с руководством, и т. д.);
- уровень брака;
- частота поломок оборудования;
- эффективность использования необходимых материалов, комплектующих;
- уровень производственного травматизма;
- количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков.

Информация об эффективности процесса отбора может быть получена от самих кандидатов, от работников организации и увольняющихся. С этой целью могут использоваться интервью, опросы, оценка эффективности работы.

Оценка источников и методов набора может производиться различными способами. В таблице 4.2. сопоставляются результаты, полученные Н. С. Шакировым несколькими методами. Предприятие может вычислить затраты по каждому методу набора и разделить их на тот результат, который этот метод ему приносит (то есть на число принятых работников).

Таблица 4.2

#### Эффективность различных методов набора по различным показателям (Н. И. Шакиров)

Источник набора	Результат источника набора	Результат суммы всех источников набора (%)	Коэффициент принятия разосланных предложений	Коэффициент принятия предложений на работу
Лица, письменно обратившиеся в поисках работы	2127	34,77	6,40	58,37
Публикация объявлений	1979	32,35	1,16	39,98

Окончание таблицы

Источник набора	Результат источника набора	Результат суммы всех источников набора (%)	Коэффициент принятия разосланных предложений	Коэффициент принятия предложений на работу
Различные агентства	856	14,00	1,99	32,07
Прямое распределение в колледжах	465	7,60	1,50	13,21
Набор внутри компании	477	7,30	10,07	65,22
Лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы	134	2,19	5,97	57,14
Справочники-списки ищущих работу	109	1,78	8,26	81,82

Менеджеры по персоналу, анализируя эффективность методов отбора, обычно используют такой показатель, как коэффициент отбора. Он определяется как отношение количества отобранных работников к количеству желающих, из которых осуществляется отбор. Для разных профессий величина коэффициента отбора разная: менеджеры — около 1:2; профессионально-технические работники — 1:1; клерки — около 1:2; квалифицированные рабочие — около 1:1; чернорабочие — почти 1:2. Если коэффициент отбора близок к 1:1, то процесс отбора короток и прост. Число желающих, из которых осуществляется отбор, невелико. При коэффициенте отбора 1:2 процесс может стать непростым. Меньший коэффициент означает, что организация может быть более разборчива при отборе. При коэффициенте 1:2 вероятность того, что организация наймет на работу более соответствующих ее критериям работников, больше, чем когда коэффициент равен 1:1.

## ТЕХНИКИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ

Программа отбора персонала в рамках концепции психологического обеспечения профессиональной деятельности включает в себя не только конкретные, подробно разработанные мероприятия по отбору



сотрудников, но и мероприятия по подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

Отбор работников сложно осуществлять, ориентируясь лишь на какой-то один признак или решение одной задачи. Отбор работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, требует комплексного подхода. Он состоит из следующих задач:

- 1) четкое представление должности, которая должна быть заполнена;
- 2) определение профессиональных компетенций, необходимых для эффективного выполнения работы по должности;
- 3) выделение возможных источников и методов отбора подходящих кандидатов;
- 4) непосредственно отбор (использование комплекса методов для отбора кандидата);
- 5) введение нового работника в должность и в организацию.

Н. М. Мезель, В. Д. Небылицын, Б. М. Теплов сформулировали условия полноценного профессионального отбора. К их числу отнесены: знание реальной структуры рабочих операций и практических требований, предъявляемых конкретным видом деятельности; разработка методических приемов отбора, которые, как минимум, должны удовлетворять следующим требованиям: теоретической обоснованности, практической достоверности, статистической надежности и возможно более полной стандартизации испытаний; наличие четкой, не допускающей неопределенности обработки производимых оценок.

Дополняя вышеуказанные положения, В. А. Бодров считает, что профессиональный отбор должен включать всестороннее изучение динамической, функциональной структуры личности, а также приобретенные в процессе жизнедеятельности социально-психологические качества.

В управленческой практике при отборе персонала используются несколько видов критериев:

1. Квалификационные, устанавливаемые нормативной документацией определенной отрасли или организации. О соответствии этим критериям судят по документам об образовании и квалификации претендента.

2. Объективные, констатирующие соответствие реальных достижений оцениваемых претендентов некоторым количественным и качественным показателям. О соответствии им судят также по документам, например по трудовому маршруту, а также по результатам и продуктам деятельности претендента.

3. Внешние, характеризующие наличие качеств, которые позволяют добиваться высоких результатов в профессиональной деятельности, таких как добросовестность, ответственность, наличие которых определяется в экспертных процедурах.

4. Психологические критерии, разрабатываемые на основе профессиограммы.

Используемые при отборе процедуры обслуживают эти критерии. Пункты 2–4 списка обслуживаются психологическими диагностическими процедурами.

В литературе выделяют 6 основных групп требований, на основании которых строятся вышеперечисленные критерии отбора. В зависимости от конкретной ситуации и должности эти группы могут иметь разное значение. Так, например, даже если человек не соответствует требованиям по возрасту, но удовлетворяет всем остальным значительно больше других кандидатов, то, как правило, работодатель может нанять его. С другой стороны, для устройства на работу в милицию, армию или другие силовые ведомства следует соответствовать строгим требованиям относительно состояния здоровья и физических кондиций, и в случае несоответствия кандидат не может быть принят на службу, даже если он наиболее предпочтителен по остальным критериям. Для решения подобных конфликтов в теории существует соответствующая математическая модель, позволяющая получить на основе результатов оценки объективное мнение относительно того, в какой мере личностные качества кандидата соответствуют требованиям вакантной должности.

На рисунке 4.2 приведена структура требований к кандидату на должность (Н. Ш. Никитина, Е. В. Бурмистрова).

*Общие характеристики.* Одной из важнейших персональных характеристик работника является его социальный статус (положение). Одни работодатели предпочитают принимать женатых работников, считая, что это приводит к меньшей текучести и лучшему качеству работы. Другие фирмы с большей охотой приглашают холостых или разведенных работников, которые, по их мнению, мобильнее, охотнее соглашаются на смену места и вида работ, работу в выходные дни и сверхурочно. Второй важной персональной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора, основанный на возрастном делении, должен быть тщательно изучен на основе преуспевающих работников, занятых в фирме на данное время. В США, например, дискриминация против лиц старше 40 лет признана незаконной, и, если

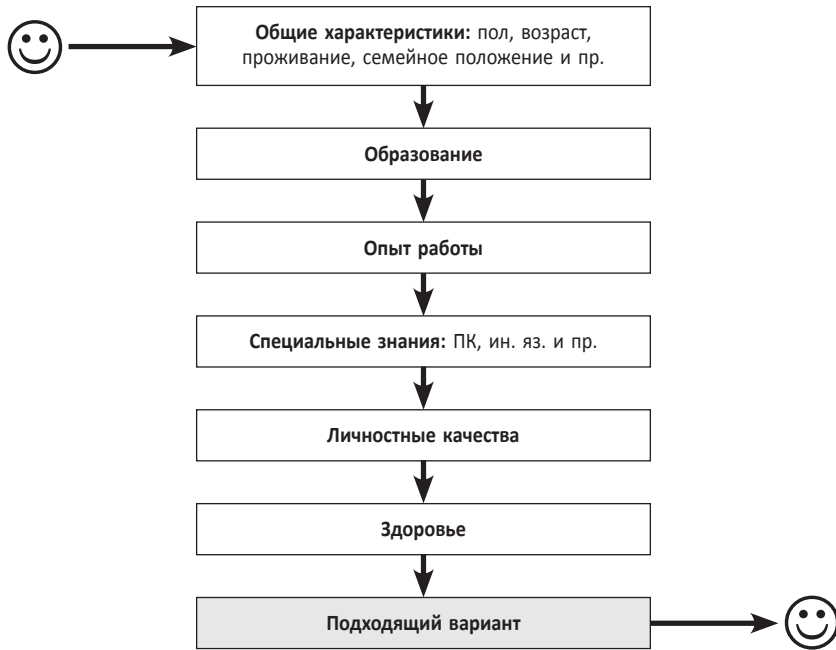


Рис. 4.2. Структура требований к кандидату на должность

кадровик намекнет претенденту, что тот уже староват для данной работы, это может стать основанием для возбуждения судебного дела.

Как правило, большое значение общим характеристикам придается только при отборе на должности, связанные с работой с людьми, где действительно важен возраст, внешность и социальный статус кандидата. Как правило, критерии из этой группы имеют большое значение для таких профессий, как промоутер, секретарь, менеджер по розничным продажам. Также данная группа требований имеет большое значение для людей публичных профессий (политиков и т. п.) и работников шоу-бизнеса.

**Образование.** Большинство нанимателей пытаются отбирать работников, придавая наибольшее значение полученному ими образованию. При прочих равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему и высшую научную степень — низшей. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерий образованности должен непременно сравниваться с требованиями

выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и тип образования, его соответствие рассматриваемой работе.

Во многих странах, таких как Япония, Франция и Англия, образованию придается очень большое значение, причем важно зачастую не само наличие диплома и даже не направление обучения, а название университета, который закончил кандидат. Считается, что в наиболее престижных вузах жесткий отбор проводится в течение нескольких лет — с момента поступления до момента окончания — и только достойный кандидат может пройти его. Кроме того, наличие диплома престижного вуза свидетельствует о профессиональных навыках кандидата, его обучаемости, целеустремленности и, что важно, его деловых связях, — ни для кого не секрет, что большинство высших бизнес-школ скорее являются клубами знакомств, нежели учебными заведениями.

В России сегодня дела обстоят несколько иначе. Система высшего образования дискредитировала себя, качество образование сильно дифференцируется не только в зависимости от вуза, но даже в зависимости от кафедры на одном факультете. Кроме того, диплом любого вуза можно купить за деньги. Зная это, многие работодатели даже не указывают необходимость его наличия в требованиях, а стараются сконцентрироваться на специальных навыках. При отборе персонала на управляющие должности диплом, как правило, необходим, однако его наличие скорее является допуском к следующим этапам отбора, нежели реально влияющим фактором. Таким образом, диплом — это «допуск на экзамен», но, чтобы сдать сам экзамен, надо еще «почитать конспект».

**Опыт работы.** Работодатели часто отождествляют опыт с возможностями работника и с его отношением к работе, считая, что человек, занимавшийся подобной деятельностью ранее и желающий выполнить такую же работу, любит ее и будет выполнять ее хорошо. А поскольку лояльность в отношении работы и предприятия ценится высоко, большинство работодателей предпочитают наем работников с опытом.

Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. На военной службе эквивалентом рейтинга является дата присвоения званий. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы в данной фирме, временем работы в фирме на определенной должности или в составе определенного отдела и т. д.

Наличие опыта крайне важно, на практике это оказывается едва ли не решающим фактором. Никто не хочет брать неопытного сотрудника,

даже несмотря на то, что ему можно меньше платить. Вся сложность в том, что, раз никто не хочет брать неопытных сотрудников, откуда взяться опытным? Ответ на этот вопрос неоднозначен, и каждый его решает по-своему. Можно найти место работы, на котором изначально зарплата ниже, но опыт работы не требуется, можно устраиваться на работу через друзей и знакомых, можно пройти неоплачиваемую стажировку, можно, наконец, фальсифицировать место работы, но для этого нужно действительно хорошо разбираться в предметной области и обладать всеми необходимыми навыками для выполнения должностных обязанностей.

*Специальные (профессиональные) навыки.* Работодатель, как правило, составляет минимальный список требуемых навыков, при этом многие дополнительные навыки обычно являются плюсом для кандидата, при прочих равных. Действительно, важно многое уметь и быть специалистом в своей области.

Однако в последнее время многие фирмы придают большее значение обучаемости кандидата, мотивируя это тем, что легче обучить кандидата с нуля, чем переучить заново. И в целом такой подход зачастую оправдан при отборе кандидата для длительного сотрудничества, когда затраты на обучение меньше повышения экономических показателей, обусловленного полным соответствием сотрудника занимаемой должности.

*Личностные качества.* Работодатели могут выбирать определенные типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личные качества могут быть необходимы работникам, общающимся с клиентами, для других же должностей такие качества не пригодятся.

Как правило, весьма важным личностным качеством является обучаемость. Именно она позволяет быстро и эффективно восполнить дефицит опыта и знаний. Также зачастую серьезное внимание уделяется умению человека работать в команде.

Остальные личностные данные, как правило, важны только для конкретных профессий.

Основной проблемой в процедуре отбора кандидатов являются релевантность и прогностичность выбранных методов отбора.

Для оценки квалификации кандидатов используются разнообразные методы, основная цель которых — сбор информации о кандидате и дальнейшее ее соотношение с требованиями должности.

Самые распространенные методы — изучение анкеты поступающего на работу, собеседование, письменные тесты, испытания

и многоплановый подход к оценке потенциальных возможностей. Допускается, что достоверный прогноз будущих результатов выполнения рабочих заданий кандидатов предполагает сочетание этих методов. При этом под достоверностью понимается соотношение между результатами тестирования кандидата и его трудовыми показателями в будущем.

В России к широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания и собеседования.

Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, насколько эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой.

В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям.

Персональные анкеты, хотя они и не относятся к истинным средствам определения способностей или психологических характеристик, тоже успешно применяются для сравнительной оценки уровня квалификации.

Собеседование широко применяется для отбора кадров. Подбор руководителя высокого ранга требует десятков собеседований, занимающих от нескольких недель до нескольких месяцев.

Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо.

Цель собеседования — оценить степень соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциал профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации.



Важно помнить, что собеседование является двухсторонним процессом — не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения соответствия его собственным интересам и запросам. Сотрудник отдела человеческих ресурсов должен предоставить максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и в то же время избежать приема нежелательных работников.

Выделяют несколько классификаций собеседований по отбору персонала, наиболее распространенными среди которых являются следующие:

- 1) биографические;
- 2) ситуационные;
- 3) критериальные.

*Критериальное собеседование* представляет собой интервью, во время которого кандидату задают вопросы о том, что бы он сделал в определенной ситуации, а его ответы оцениваются с точки зрения заранее выработанных критериев.

*Биографические собеседования* строятся вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. Такое собеседование дает возможность оценить то, что кандидат уже сделал в своей жизни и на основании этого предположить, насколько успешно он сможет работать в должности.

Биографическое и поведенческое собеседования базируются на предположении: будущее поведение предсказывается по поведению в прошлом. Сценарии составляются с использованием методики критических инцидентов. Такой подход позволяет собрать информацию, которую сотрудники считают важной и критичной для успешного выполнения работы. Сценарии могут быть разыграны всеми сотрудниками, выполняющими сходную работу. Так выявятся различные способы поведения в типичной ситуации. Далее поведение кандидата можно оценить как «хорошее», «плохое», «очень плохое» и построить шкалу оценок. Следует отметить: такой подход применим только к однозначным ситуациям, когда поведение легко поддается классификации. Если же существует несколько равноценных решений, то единую для всех кандидатов шкалу оценок выработать трудно.

*Ситуационные собеседования* заключаются в решении одной или нескольких проблем (практических ситуаций). В качестве таковых часто используются реальные или гипотетические ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью кандидата. При формировании вопросов ситуационного собеседования исходят из предположения: о будущем поведении многое скажут демонстрируемые намерения.

Ситуационные собеседования содержат гипотетические вопросы о работе, ответы на которые оцениваются в сравнении с ответами, которые приняты образцовыми. Они имеют жесткую структуру и строятся по сценариям, непосредственно связанным с работой.

Используются они в основном при отборе на административные позиции и при телефонных интервью. При этом в телефонном разговоре «гипотетические» ситуации должны описываться кратко, а ответы — точно фиксироваться. Предлагаются вопросы, которые сыграют роль хороших индикаторов поведения на работе.

Преимущество данного метода: всем кандидатам задаются одни и те же вопросы, а их ответы сопоставляются с набором «эталонных». Таким образом можно получить достаточно объективную информацию и возможность сравнения кандидатов друг с другом. С этой точки зрения ситуационные интервью похожи на тесты и дают твердые основания для принятия решений. Но эта методика может вызывать затруднения у кандидатов и нервировать некоторых из них, потому что трудно держать в голове длинные вопросы, формулируя ответы. Есть и такое мнение: ситуационный подход оценивает навыки решения проблем, а не типичное поведение, следовательно, создает преимущество тем, у кого уже есть опыт подобной работы.

Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного в отделе кадров, он назначает встречу с кандидатом. Здесь оцениваются, прежде всего, профессиональные качества, способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделение.

Кроме того, руководитель предоставляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Результаты собеседования фиксируются руководителем и детально анализируются.

Минимальный набор действий на собеседовании с потенциальным соискателем включает три составляющие:

- 1) телефонное интервью;
- 2) первый (или формальный) этап собеседования;
- 3) заключительные переговоры с лучшими кандидатами.

Сокращать процедуру подбора не рекомендуется: это могут делать только те работодатели, которые либо подбирают низкоквалифицированный персонал на временные позиции, либо готовы серьезно рисковать.

*Шаг 1. Телефонное интервью.* Задача проводящего интервью — свети число кандидатов к списку, включающему только тех, с кем имеет смысл проводить личную встречу.

*Шаг 2. Первое очное собеседование.* Приглашаются кандидаты, успешно прошедшие телефонное интервью. Во время собеседования специалисты пользуются различными методиками, как разработанными внешними экспертами, так и сложившимися на основе опыта работы конкретной компании. Но в любом из этих случаев наиболее распространены обеспечивающие эффективность этого этапа вопросы поведенческого типа: они позволяют получить основную информацию о навыках и профессиональных качествах соискателя.

*Шаг 3. Проведение интервью с лучшими кандидатами.* Если на предыдущем этапе удалось найти двух или более подходящих кандидатов на вакансию, повторное интервью позволит сделать окончательный выбор. Здесь часто используются развернутые вопросы поведенческого типа.

*Шаг 4. Проверка рекомендаций и представленных в резюме данных.* Этот метод очень распространен в России, но субъективен. Во-первых, прежде чем начинать собирать биографические данные соискателя из внешних источников, рекомендуется заручиться его письменным разрешением. Это делается для того, чтобы исключить возможные юридические проблемы в дальнейшем.

Кроме того, получить правдивые рекомендации довольно сложно. Обычно соискатели в качестве контактных лиц предпочитают называть людей, которые рассказывают о них только хорошее. Негативный отзыв о кандидате также не всегда означает, что этот человек плохо проявит себя в работе.

В тех случаях, когда заявитель получает отзыв лично (для передачи по месту запроса), объективность оценки не может быть гарантирована, так как многие люди не хотят писать свое истинное мнение о человеке, который это может прочитать. Поэтому в последнее время чаще практикуются специальные запросы, в которых прежнего работодателя просят оценить кандидата по определенному перечню качеств. Еще более распространены телефонные звонки предыдущему начальнику для обмена мнениями и выяснения каких-либо интересующих вопросов. При такой проверке анализируется хронологический порядок мест работы, обращается внимание на пробелы и перемены рабочих мест. При этом учитывается также частота увольнений и то, в какой мере смена рабочего места вела к подъему или спуску по служебной лестнице. Считается, что в молодые годы смена рабочего места имеет иное значение, нежели

позднее. Поэтому у молодых кандидатов частые перемены рабочего места должны быть расценены скорее положительно, так как в основе их лежат мобильность, стремление к лучшей организации, гибкость. У кандидатов постарше смена рабочего места должна быть обсуждена в ходе беседы. Учитывается еще и то, что изменение профессии служит повышению практического опыта данного кандидата.

Помимо основной цели собеседования (отбор наиболее подходящих для организации лиц) существует и другая цель — своего рода реклама, внушение собеседнику значимости организации и сохранение позитивного отношения к компании даже в ситуации отрицательного ответа для кандидата. Это требование предъявляется ко всем работникам службы персонала при всех формах и методах отбора персонала. Это вопрос профессионализма тех людей, которые непосредственно занимаются вопросами отбора. При недостаточной квалификации человека, проводящего беседу, она может оказаться малоэффективной и даже повлечь за собой судебное разбирательство.

Вместе с тем исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров. Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Большая часть «проблем» обусловлена особенностью восприятия человека:

1. Тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования.
2. Тенденция оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим.
3. Более благоприятная оценка тех кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают руководителю их собственные.

Тем не менее в результате такого метода отбора, как собеседование, удается довольно определенно выявить фактический уровень профессиональной подготовки претендента и соответствие его предстоящей работе или выявить степени несоответствия. Если последняя такова, что претендента можно подучить на месте, то он может быть принят на работу. В этом случае важно, чтобы управляющий видел, какие он берет на себя обязательства по «доучиванию» нового работника. Но более важно то, что принимаемый на работу видит свое небольшое несоответствие, профессиональную неготовность и в связи с этим необходимость учиться и стараться. Необходимой ясности в соответствии работника и работы не бывает, если его принимают

на работу только по документам, без должной проверки. В результате это несоответствие, если оно есть, не зафиксировано и не определена его степень, доучивание не проводится, а в итоге страдает дело. Часто в таких случаях работник начинает оспаривать перед администрацией свое несоответствие работе.

Проведенные социологами опросы менеджеров по персоналу показали, что наиболее частые причины отказа в приеме на работу по итогам собеседования были следующие:

1. Плохой внешний вид.
2. Агрессивная манера поведения, комплекс превосходства, властьность.
3. Неспособность ясно выражать свои мысли, недостатки речи, плохая дикция, грамматические ошибки.
4. Отсутствие личных планов служебной карьеры и четких целей, пассивность и индифферентность, незрелость.
5. Неуверенность в себе и неуравновешенность, нервозность, неловкость.
6. Нежелание начинать работу с младших должностей, намерение получить сразу слишком много.
7. Чрезмерное внимание к денежному вознаграждению, заинтересованность только в получении материальных благ.
8. Скрытность, уклончивость, увиливание от прямого ответа, неискренность.
9. Плохие отзывы об организациях, в которых кандидат работал раньше, и об их руководителях.
10. Бестактность, невежливость.
11. Непонимание общепринятых правил.

На основе результатов собеседования руководитель выбирает кандидата, наиболее подходящего для данной должности. Затем отделом кадров готовится письмо — предложение кандидату о принятии его на должность с информацией о предстоящей деятельности.

Одним из вариантов проведения собеседования является метапрограммное интервью, которое основано на теории метапрограмм человека<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> *Метапрограммы* — это внутренние характеристики, способы мышления человека, на основании которых строится его поведение. Метапрограммы выражаются не только в поведении, но и в речевых оборотах. Исследования в области психолингвистики (профессор лингвистики Ноам Хомский) показывают, что язык, как и внешнее поведение, отражает наше сознание.

При проведении метапрограммного интервью необходимо очень внимательно отслеживать невербальную обратную связь от кандидата. Обращать внимание на движения его рук, кивки головы, мимику, положение ног, параметры голоса. Обычно тело заметно реагирует на какие-либо проблемные моменты личности. Движения либо прекращаются, либо усиливаются во время обсуждения некоей темы или слова. Естественно, это не должно оставаться без внимания и исследования.

Метапрограммный подход строится на следующих принципах:

1. Избирательность внимания.
2. Бессознательное использование в речи и поведении привычных способов мышления.
3. Активности-рефлексивности. Люди по-разному обрабатывают информацию, для некоторых в обращении с информацией характерны энергичность, быстрота, импульсивность, а для других — тщательность, вдумчивость. Некоторые люди, попадая в незнакомую ситуацию, склонны действовать быстро, не раздумывая, другие начинают тщательно оценивать возможные последствия своих действий, собирать информацию, выжидать. В первом случае речь идет о преобладании активности, а во втором — рефлексивности.

4. Внутренней и внешней референции<sup>1</sup>.

5. Мотивации избегания неудачи и мотивации достижения успеха. Сотрудники, мотивированные на успех, обычно ставят перед собой в деятельности некоторую положительную цель, достижение которой может быть расценено как успех. Они отчетливо проявляют стремление добиваться только успехов в своей профессиональной деятельности, ищут такой деятельности, активно в нее включаются, выбирают средства и предпочитают действия, направленные на достижение поставленной цели. Иначе ведут себя индивиды, мотивированные на избегание неудач. Их явно выраженная цель в деятельности заключается не в том, чтобы добиться успеха, а в том, чтобы избежать неудачи, все мысли и действия подчинены в первую очередь именно этой цели.

6. Направления внимания на себя или на других. Эта пара метапрограмм формируется вокруг вопроса: чьи интересы — свои собственные или интересы других людей являются для человека более важными. В контексте подбора персонала — это качество иногда называют «клиентоориентированность» сотрудника, то есть ориентированность сотрудника на клиента.

<sup>1</sup> *Референция* (здесь) — метапрограмма, указывающая на источник принятия решения, выбора целей, оценки — буквально «кто решает», «кто оценивает» — сам человек или внешние по отношению к нему источники.

В метапрограммном подходе люди не рассматриваются как хорошие или плохие, каждое рабочее место уникально и требует соответствующего специалиста. Метапрограммный подход дает возможность соизмерить личные качества человека и качественные требования должности, что делает его удобным инструментом для составления модели компетенций, подбора и оценки персонала компании или команды, построения кадрового резерва, написания должностных инструкций. Кроме того, понимание и учет особенностей и ценностей человека позволяют в дальнейшем мотивировать его к работе.

Итак, собеседование — неотъемлемый этап выбора сотрудника. Однако существует целый ряд проблем, снижающих его эффективность как инструмента отбора персонала. Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. На восприятие кандидата интервьюером оказывают влияние стереотипы, первое впечатление, физическая привлекательность (непривлекательность), манеры, положение, одежда и прочие факторы, ключевой причиной которых можно назвать субъективность интервьюера. На основе изложенного представляется необходимым дополнить процедуру отбора рядом ступеней (например, тестированием), где оценка не зависит от субъективного фактора и дает устойчивый результат. Для снижения эффекта субъективности желательно использовать в качестве рекомендательного решения результат, полученный с помощью компьютерной технологии.

Вместе с тем собеседование не предоставляет возможности оценить в полной мере компетентность того или иного кандидата. На помощь приходит следующий кадровый инструмент — тестирование.

Тестирование с целью отбора подходящих людей для определенных целей использовалось на протяжении многих веков. Одним из первых примеров можно считать библейскую историю о воинах Гедеона<sup>1</sup>.

В США до принятия в 1964 году Закона о гражданских правах 90% компаний признавали, что используют тесты, к 1976 году — только 42%, но в 1988 году уже 84% компаний сообщали, что включают тесты в свой механизм отбора кадров.

<sup>1</sup> «И сказал Господь Гедеону: народа с тобой слишком много... веди их к воде, там я выберу их тебе... И сказал Господь Гедеону: кто будут лкать воду языком своим, как лакает пес, того ставь особо, так же как и тех всех, которые будут наклоняться на колени свои и пить...» Таким образом были отсеяны все лишние воины, и Гедеон получил 300 человек, которые пили, зачерпывая пригоршнями воду, не опускаясь на колени. Именно с этими воинами была одержана блистательная победа.

Сегодня тестирование — неотъемлемая часть работы по управлению персоналом. По данным американской статистики, при опросе кадровых менеджеров сложилась следующая ситуация: 20% опрошенных ответили, что постоянно пользуются различными психологическими тестами (калифорнийский тест на личностные характеристики, тест Гордона на личностный профиль, тест на социальный интеллект, тест на адаптивность и живучивость в коллективе и др.); 11% используют детектор лжи, психологический стрессовый показатель, тесты на честность и т. д.; 18% опрошенных ответили, что применяют для отбора кандидатов на работу алкогольный и наркотический тесты, являющиеся частью медосмотра и основанные на различных анализах. По заявлению опрошенных, ни одна из организаций не использует тесты на СПИД; 55% менеджеров по персоналу используют тесты, похожие на работу, которую кандидат должен выполнить (вычислительные тесты, печатание на компьютере, речевая обработка и канцелярское дело, тесты на силовой подъем и гибкость и т. п.); 22% респондентов пользуются психоанализом для выявления мастерства претендентов; в 63% организаций данные тестирования держат в строгом секрете; 21% ответили, что результаты тестовых испытаний были показаны лишь кандидату и инспектору службы персонала, а 13% заявили, что не держат тестовые данные в секрете.

В отечественной практике при отборе персонала применяются два основных типа психологических тестов — тесты когнитивных способностей (тесты на интеллект) и личностные тесты. Причем первые используются не только для оценки общего интеллекта, но и его различных составляющих, таких как пространственное мышление, вычислительные и вербальные способности. Личностные тесты в основном предназначены для выявления склонности людей вести себя в определенных ситуациях определенным образом. Популярными в последнее время стали тесты на определение мотивационной сферы человека (например, методика цветового выбора Макса Люшера, тест Хекхаузена и др.). Это объясняется популяризацией факторной теории личности, которая объясняет актуализацию тех или иных черт личности в зависимости от ведущего мотива. Таким образом, определив, что именно движет человеком, можно предсказать его поведение в различных ситуациях.

Применяемые при отборе тесты предназначены для того, чтобы получить психологический портрет кандидата, оценить его способности, а также профессиональные знания и навыки. Тесты позволяют сравнивать кандидатов между собой или с эталонным, то есть идеальным, кандидатом. Тесты используются для измерения качеств человека, необходимых

для результативного выполнения работы. При приеме на работу чаще всего используют тесты, направленные на изучение:

- 1) профессиональных знаний и навыков;
- 2) уровня развития интеллекта и других способностей;
- 3) наличия и степени проявления определенных личностных качеств.

Существует множество различных видов тестов, каждый из которых обеспечивает получение разных видов информации. Некоторые тесты устроены таким образом, чтобы работодатель сам администрировал тестирование и подсчитывал результаты. Другие требуют услуг опытных консультантов, чтобы обеспечить их правильное применение.

Работодателям, которые намереваются использовать тесты, следует, прежде всего, основательно продумать, что именно им нужно выяснить относительно кандидатов. Тесты будут разными в случае, если нужно определить, имеет ли кандидат достаточный уровень врожденных интеллектуальных способностей, чтобы обучиться данной работе (тесты интеллекта), или имеет ли кандидат навыки машинописи (тесты достижений, в данном случае, тест на скорость печати) и т. д.

Ниже приводится краткое описание наиболее распространенных типов тестов, которые используются работодателями.

**Тесты интеллекта.** Эти тесты измеряют способности к обучению, в особенности способность обучаться, используя письменные материалы.

**Тесты специальных способностей.** Тесты специальных способностей направлены на измерение и предсказание возможностей человека обучиться и эффективно применять специфические навыки и способы действия: например, музыкальные способности, механическая и физическая ловкость. Эти тесты направлены на измерение в большей мере обучаемости человека, нежели степени его (или ее) обученности.

**Тесты достижений.** Тесты достижений имеют множество форм: от простых тестов на скорость печати до сложных бланковых методик, измеряющих уровень знаний в специфических областях. Они измеряют не обучаемость человека, а степень его (или ее) обученности.

**Личностные опросники.** Эти методики измеряют черты личности, такие как энергичность, стиль принятия решений и темперамент. Опросники могут быть использованы для предсказания того, свойственны ли кандидату личностные черты, которые обычно связаны с успехом в конкретной работе, например в продажах, руководстве и т. п.

**Тесты на честность («тесты лояльности»).** Профессионально разработанные психологические тесты предназначены для определения

лояльности людей, с помощью измерения их отношения к нечестности и склонности к воровству. Использование этих тестов работодателями резко возросло с тех пор, как исследования на полиграфе несколько лет назад, за редкими исключениями, были объявлены вне закона. Согласно результатам исследования Центра технологической оценки, существуют сомнения в том, насколько эффективность тестов на честность соответствует заявленному в рекламе. Однако разработчики, работодатели, которые успешно используют эти тесты, и некоторые исследователи утверждают, что применение тестов на честность может уменьшить уровень воровства и иных нежелательных форм поведения персонала.

**Квалификационные тесты (Work Sample tests).** Тесты, содержание которых непосредственно связано с выполняемой работой. Благодаря этому их содержательная валидность очень высока. Их преимущества и недостатки отражены в таблице 4.3.

Таблица 4.3

#### Преимущества и недостатки использования квалификационных тестов

Преимущества:	Недостатки:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокая надежность;</li> <li>• высокая содержательная валидность, так как тестовые задания являются образцами рабочих задач;</li> <li>• редко вызывают сопротивление у кандидатов;</li> <li>• трудно получить хороший результат по тесту, не умея выполнять работу действительно, хорошо;</li> <li>• использование в квалификационных тестах того же оборудования, которое используется в самой работе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дорогое администрирование, нередко требующее работы администратора только с одним кандидатом;</li> <li>• квалификационные тесты более пригодны для прогнозирования успешности в работе, которая содержит короткие по времени задачи, и не очень удобны в случаях, когда задачи, решаемые на работе, занимают несколько дней или недель;</li> <li>• менее пригодны для оценки способностей человека, поскольку задания адаптированы исключительно к тому уровню сложности, который встречается на данной работе</li> </ul>

В отечественной практике представлены различные комплексные программы с модулем «Психодиагностика»<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Примером может быть программа «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8.0» с модулем «Психодиагностика», разработанным совместно с группой преподавателей кафедр психологии личности и общей психологии факультета психологии МГУ им. М. В. Ломоносова под руководством доктора психологических наук, профессора А. Н. Гусева.



Н. Ш. Никитина и Е. В. Бурмистрова разработали математическую модель, позволяющую получить на основе результатов психологического тестирования объективное мнение относительно того, в какой мере личностные качества кандидата соответствуют требованиям вакантной должности. В процессе формирования математической модели принятия решения о выборе кандидата на вакансию были предприняты шаги (этапы), представленные на рисунке 4.3. Ниже приведено описание содержания каждого этапа.

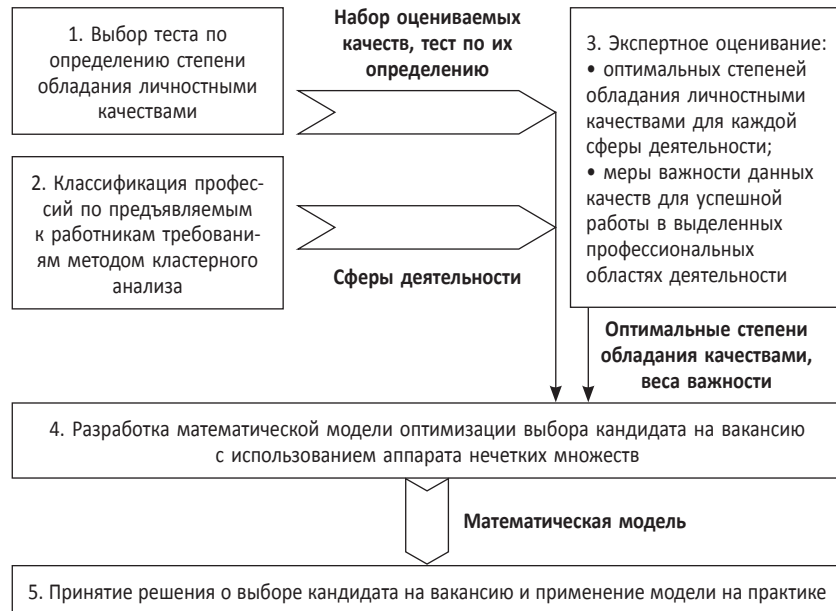


Рис. 4.3. Этапы построения математической модели принятия решения о выборе кандидата на вакансию

**Этап 1.** Выбран тест комплексной оценки личности — опросник Кеттелла, позволяющий оценить степень обладания личностными качествами (16 качеств).

**Этап 2.** Методом кластерного анализа проведена классификация профессий по предъявляемым к работникам требованиям. За основу кластеризации профессий взяты результаты исследований Г. В. Щекина, в которых сопоставляются различные профессии и соответствующие

им личностные качества и умения персонала. Часть профессий не принималась во внимание, основываясь на том факте, что личностные качества не являются основными для работы в данных областях. Результатом классификации профессий явилось 6 укрупненных областей профессиональной деятельности: управление и социальная работа; интеллектуальная и научная деятельность; творческая деятельность («творцы за столом», то есть не актеры и певцы и прочее, а художники, дизайнеры, писатели...); сфера обслуживания; сфера продаж; учетные и канцелярские специальности.

**Этап 3.** Методом экспертного оценивания для каждой сферы деятельности определены оптимальные степени обладания личностными качествами, комбинация которых составляет профиль идеального работника в данной профессиональной области. Методом экспертного оценивания также исследовано, в какой мере определенные персональные качества важны для успешной работы в выделенных областях деятельности.

**Этап 4.** На базе полученных результатов с использованием аппарата нечетких множеств разработана математическая модель оптимизации выбора кандидата на вакансию.

Математическая модель позволяет принять решение о выборе наилучшего кандидата на основе сравнения каждого соискателя с идеальным профилем работника с учетом важности для данной сферы деятельности качеств личности. При этом оцениваются только личностные качества, так как предполагается, что профессиональные характеристики и специальные навыки учтены на предшествующих этапах отбора.

Таким образом, процедура формализованной оценки личностных качеств кандидата на вакансию упрощается до определения с помощью теста Кеттелла значений степени обладания качествами личности и подстановки результатов тестирования в математическую модель.

**Этап 5.** Принятие решения о выборе кандидата на вакансию и применение модели в практике деятельности кадровой службы вуза и предприятия.

Выше говорилось, что в процессе отбора работодатели оценивают характеристики кандидатов, чтобы определить степень соответствия должностных требований и сильных сторон кандидата. Для оценки квалификации одним из самых распространенных методов является изучение анкеты поступающего на работу, в которой предоставляются данные об образовании, предыдущем опыте работы, навыках и личностных особенностях, мотивов выбора предприятия и пр. Исследования

автора показывают, что грамотный анализ биографических данных позволяет вполне достоверно предсказать результаты работы сотрудников в будущем. Достоверность обеспечивается грамотным выбором «правильных» вопросов.

В последние 6–8 лет популярным в российских компаниях стал «компетентностный метод» отбора персонала, напоминающий по структуре и содержанию метод оценки персонала «Ассесмент-центр». Компетентностный подход включает в себя следующие этапы:

1. Разработка модели компетенций для ключевых сотрудников компании.

2. Составление диагностического пакета на основе модели компетенций<sup>1</sup>.

3. Первый диагностический этап, в том числе в варианте online. По результатам диагностики происходит первичный отбор.

4. Второй этап — ситуативный (кандидатам предлагается ряд ситуаций, с которыми им предстоит столкнуться в профессиональной деятельности). Одна из условных ситуаций — «метод почтовой корзины». Решения и компетентностные проявления кандидатов анализируют эксперты.

Использование компетентностного подхода позволяет получить достоверный прогноз относительно результатов работы сотрудника в будущем. Учитывая большие временные и финансовые затраты, такой подход используется в компаниях для отбора ключевых сотрудников или менеджеров высшего звена.

Одним из методов отбора сегодня является так называемый «испытательный срок». При этом кандидат проходит минимальный «информационный фильтр», в процессе которого отбираются формально соответствующие сотрудники. В настоящее время организации практикуют опыт приема на работу с испытательным сроком от месяца до квартала, дающий возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. В период испытательного срока кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако может быть уволен по его окончании без каких-либо последствий для организации.

<sup>1</sup> Одним из примеров диагностического online-пакета является «диагностический минимум», разработанный специалистами Профессиональной тренинговой группы в рамках проекта «Солнце в ладонях» (г. Санкт-Петербург). Варианты диагностического минимума представлены на сайтах orgrazvitie.ru и suninpalm.ru.

За время испытательного срока представляется возможность путем естественного наблюдения и специальных условий достаточно хорошо выяснить деловые качества работника и сделать окончательное заключение о его пригодности. Поскольку срок этот относительно небольшой, изучение деловых качеств должно протекать активно и целенаправленно. В течение испытательного срока не только изучаются деловые качества работника, но и выявляются его способности к обучению, кроме того, ему предоставляется возможность самостоятельно оценить предстоящую деятельность и адаптироваться в среде персонала организации. В течение испытательного срока руководитель подразделения уделяет особое внимание кандидату и оценивает его с точки зрения потенциала работы в данной должности и организации.

Перед окончанием испытательного срока непосредственный руководитель должен дать оценку работнику для кадровых подразделений и объявить свое решение самому работнику.

Если работник после полного испытательного срока проявил качества, необходимые для постоянной работы на занимаемой должности, его принимают на постоянную работу.

Анализ литературы показывает, что вышеперечисленными методами не ограничивается весь спектр методик отбора персонала в компанию. В таблице 4.4 приведены используемые в России техники отбора персонала (по данным анализа 2006–2009).

Таблица 4.4

#### Техники отбора персонала в организацию

Виды техник	Положительные характеристики	Отрицательные характеристики
Тесты способностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Позволяют успешно прогнозировать эффективность работы в широком спектре видов деятельности;</li> <li>• обычно легки и недороги в администрировании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Их использование может вызвать негативный отклик;</li> <li>• тесты физических способностей могут быть дорогими в разработке и администрировании</li> </ul>
Квалификационные тесты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Квалификационные тесты имеют относительно высокую валидность;</li> <li>• легки и недороги в администрировании;</li> <li>• вызывают меньший негативный отклик, чем тесты способностей и письменные тесты на проверку знаний</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Письменные тесты на знание работы могут вызывать негативный отклик;</li> <li>• квалификационные тесты могут быть дорогими в разработке и администрировании</li> </ul>

## Продолжение таблицы

Виды техник	Положительные характеристики	Отрицательные характеристики
Биографические опросники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Легкое и недорогое администрирование;</li> <li>• присутствуют определенные свидетельства валидности;</li> <li>• может помочь уменьшить негативный отклик, порождаемый другими тестами и процедурами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможны опасения относительно конфиденциальности;</li> <li>• возможно получение ложной информации (информацию необходимо проверять)</li> </ul>
Интервью с работодателем	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Структурированные интервью, основанные на анализе работы, могут иметь высокую валидность;</li> <li>• позволяет уменьшить негативный отклик, вызываемый другими тестами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Структурированные интервью обычно имеют нужные показатели валидности;</li> <li>• чтобы получить качественные результаты, интервьюер должен обладать отличными навыками проведения интервью (может помочь соответствующее обучение)</li> </ul>
Личностные опросники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обычно не вызывают негативного отклика;</li> <li>• некоторые из них обладают предсказательной силой в отношении конкретных ситуаций;</li> <li>• могут уменьшить негативный отклик, вызываемый другими тестами и процедурами;</li> <li>• легки и недороги в администрировании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нужно различать клинические и профессионально ориентированные опросники;</li> <li>• возможно получение социально желательных ответов;</li> <li>• проблема конфиденциальности (использовать только в составе батареи методик)</li> </ul>
Требования к образованию и опыту	Могут использоваться применительно к техническим и профессиональным должностям для выявления неподходящих и некомпетентных кандидатов	В ряде случаев трудно продемонстрировать необходимость образования и опыта для работы на данной должности
Тесты на честность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обычно не вызывают негативного отклика;</li> <li>• показали себя валидными в ряде случаев;</li> <li>• легки и недороги в администрировании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проблема конфиденциальности: можно использовать только в составе батареи методов оценки;</li> <li>• возможны ложные или социально желательные ответы;</li> <li>• может требоваться специальная подготовка для администрирования и интерпретации тестовых баллов;</li> <li>• не следует применять к тем сотрудникам, которые уже работают</li> </ul>

## Окончание таблицы

Виды техник	Положительные характеристики	Отрицательные характеристики
Проверка рекомендаций и характеристик	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Может использоваться для проверки информации, предоставленной кандидатом;</li> <li>• способствует предоставлению кандидатами более точной информации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отзывы почти всегда положительны; они обычно не позволяют дифференцировать хороших и плохих работников</li> </ul>
Центры оценки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Позволяет успешно оценивать эффективность работы или обучения, управленческий потенциал и лидерские навыки;</li> <li>• целостный подход к оценке персонала;</li> <li>• проверка рекомендаций и характеристик</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дороги в разработке и администрировании;</li> <li>• требуется специальный тренинг для ассессоров</li> </ul>

Одним из способов выяснить, соответствует ли претендент всем требованиям, и выбрать наиболее подходящего из группы кандидатов является тестирование заявителей в условиях, максимально приближенных к рабочим. Чтобы эти методы отбора оказались результативными, они должны быть достаточно надежными, валидными и достоверными. Достоверность метода отбора характеризует его неподверженность систематическим ошибкам при измерениях, то есть его состоятельность при различных условиях.

На практике достоверность при вынесении суждений достигается сравнением результатов двух (или более) аналогичных тестов, проведенных в разные дни. Другой путь повышения достоверности — сравнение результатов нескольких альтернативных методов отбора (например, тест и беседа). Если результаты сходны или одинаковы, можно считать их верными.

Надежность означает, что повторные замеры дадут тот же результат, что и предыдущие, то есть на результаты оценки не влияют сторонние факторы. Валидность означает, что этот метод измеряет именно то, для чего он предназначен. Максимально возможная точность информации, получаемой специально разработанными методиками в научных исследованиях, ограничена техническими факторами и не превышает 0,8.

В практике отбора персонала отмечается, что надежность различных методов оценки располагается в интервалах:

- 0,1–0,2 — традиционное интервью;
- 0,2–0,3 — рекомендации;

- 0,3–0,45 — профессиональные тесты;
- 0,5–0,6 — структурированное интервью, интервью по компетенциям;
- 0,5–0,7 — когнитивные и личностные тесты;
- 0,6–0,7 — компетентностный подход (ассессмент-центр).

Помимо достоверности и надежности оценок необходимо учитывать обоснованность принятых критериев отбора. Под обоснованностью здесь понимается то, с какой степенью точности данный результат, метод или критерий «предсказывает» будущую результативность тестируемого человека. Обоснованность методов относится к выводам, сделанным на основе той или иной процедуры, а не к самой процедуре. То есть метод отбора может сам по себе быть достоверным, но не соответствовать конкретной задаче: измерять не то, что требуется в данном случае.

Существуют разные типы обоснованности методов отбора, с которыми должен быть знаком менеджер: обоснованность по сути, по соответствию характеру конкретной работы и по соответствию конкретным критериям. Обоснованность — это степень, в которой тест, беседа или оценка качества работы измеряют навыки, опыт и способность выполнять данную работу. Соответствие метода отбора каким-то конкретным требованиям или условиям определяет степень точности, с которой метод отбора выявляет конкретные способности претендента, соответствующие отдельным важным элементам стиля работы. Качество выполняемой при тестировании работы оценивается в соответствии с требованиями к настоящей и последующей работе

Решение о найме, о зачислении кандидата на работу является самым важным моментом, кульминацией процесса отбора. Оно должно быть максимально объективным, необходимо предпринять все, чтобы решение было верным. Принять такое решение помогает анализ работы и продуманная система оценки деловых и личностных качеств кандидата.

Если во время испытательного срока работник зарекомендовал себя как специалист с хорошими знаниями и способностями, его переводят в разряд постоянных работников.

Итак, в рамках психологии менеджмента отбор персонала понимается как серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места. При этом процедуры подбора и отбора кадров должны рассматриваться в контексте работы всей организации. Основными предпосылками, определяющими эффективность работы по подбору и отбору кадров, являются:

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

При подборе и отборе кадров надо иметь в виду 3 основных положения:

1. Подбор и отбор кадров не должны рассматриваться изолированно, как просто поиск подходящего человека для выполнения конкретной работы. Они должны быть вписаны в общий контекст кадрового плана и существующие программы, реализуемые в сфере управления персоналом.

2. Необходимо принимать во внимание не только уровень технической компетентности кандидатов, но и не менее важный момент, — то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу человека технически грамотного, но не способного устанавливать хорошие отношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками или подрывающего сплоченность рабочей группы.

3. Необходимо полностью учитывать все требования трудового законодательства и обеспечивать справедливый подход ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Универсальных методов при отборе персонала не существует, как не существует универсального человека. Отбор работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, требует комплексного подхода.

## Литература

1. Айвазян С. А., Мхитарян В. С. Прикладная статистика и основы эконометрики: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 1998. 1022 с.
2. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента. М.: Альпина, 2008.
3. Бляхман Л. С. Введение в менеджмент. СПб.: Издательство С.-Петербургского университета экономики и финансов, 1994.
4. Бодров В. П. Проблемы профессионального психологического отбора // Психологический журнал. 1985. Т. 6. № 2.
5. Гастев А. К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. Изд. 2. М., 1972. С. 26–27, 96–105.

6. *Гастев А. К.* Социальные установки // У истоков НОТ: забытые дискуссии и нереализованные идеи. Л., 1990. С. 103.
7. *Гордон Т., Купер Д., Робертсон И. Т.* Отбор и найм персонала. Технологии тестирования и оценки. М.: Вершина, 2009.
8. *Дафт Р. Л.* Менеджмент. СПб.: Питер, 2008.
9. *Дуракова И. Б.* Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта. М.: Центр, 1998.
10. *Заде Л.* Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений. М.: Мир, 1976.
11. *Зиверт Х., Зиверт Р.* Подготовка к тестированию / Пер. с нем. М.: Интерэксперт, 1998.
12. *Кибанов А. Я., Дуракова И. Б.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для вузов. Изд. 2, перераб. и доп. М.: Экзамен, 2005.
13. Книга работника кадровой службы: Учебно-справочное пособие / Под общ. ред. С. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: Экономика, 2003.
14. *Коновалова В. Г.* Организация отбора и оценки персонала. М.: Экзамен, 2007.
15. *Коханов Е. Ф.* Отбор персонала и введение в должность. М., 1996.
16. *Кравченко К. А.* Поиск и отбор персонала: история и современность // Управление персоналом. 1998. № 12.
17. *Купер Д.* Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. М.: Вершина, 2005.
18. *Магура М. И.* Поиск и отбор персонала // Управление персоналом. 1998. № 1.
19. *Магура М. И.* Поиск и отбор персонала // Управление персоналом. 1998. № 2.
20. *Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э.* Война за таланты. М.: Иванов и Фербер, 2005.
21. *Макарова И. К., Алехина О. Е., Крайнова Л. М.* Привлечение, удержание и развитие персонала компании. М.: Дело АНХ, 2010.
22. *Маклаков А. Г.* Профессиональный психологический отбор персонала. СПб.: Питер, 2008.
23. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
24. *Морнель П.* Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала. М.: Хорошая книга, 2005.
25. *Морнель П.* Технология эффективного найма. М.: Хорошая Книга, 2005.

26. *Нессонов Г. Г.* Управление персоналом коммерческой организации: Учебное пособие. М.: Триада, 1997.
27. *Носкова О. Г.* История психологии труда в России. М.: МГУ, 1997.
28. *Оленникова М. В., Воронина О. В., Сопина О. П.* Грамотное поведение на рынке труда. СПб.: Веда, 2001.
29. *Панкова Л. А., Петровский А. М., Шнейдерман М. В.* Организация экспертиз и анализ экспертной информации. М.: Наука, 1984.
30. *Пасс Ю., Торшина К.* Подбор персонала для фирмы // Консультант директора. 1997. № 20.
31. *Паундстоун У.* Как сдвинуть гору Фудзи? Подходы ведущих мировых компаний к поиску талантов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
32. *Поляков В. А.* Технология карьеры. М.: Дело ЛТД, 1995.
33. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / Сост. Л. В. Винокуров. СПб.: Питер, 2001.
34. *Пызин В. А.* Профессиональный выбор и отбор персонала. М., 1996.
35. *Робертс Г.* Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях. Нипро, 2009.
36. *Силин А. Н.* Управление персоналом: Учебник по кадровому менеджменту. Тюмень: ТГУ, 1994.
37. *Тарасов В. К.* Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. Л.: Машиностроение, 1989.
38. *Толочек В. А.* Современная психология труда. СПб.: Питер, 2006.
39. *Травин В. В., Дятлов В. А.* Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1995.
40. *Трейси Б.* Искусственный отбор. 21 способ решения кадрового вопроса. М.: Альпина, 2008.
41. *Тюрина И. О.* Кадровый менеджмент: процесс отбора персонала // Социс. 2000. № 4.
42. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научн. ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. М.: МГУ, 1997.
43. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: Инфра-М., 1997.
44. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
45. *Фалмер Р. М.* Энциклопедия современного управления. М.: VSP, 2003.



46. Шамхалов Ф. И. Американский менеджмент. Теория и практика. М.: Наука, 1993.
47. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2004.
48. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М.: Инфра-М, 1997.
49. Энциклопедия психологических тестов. Личность, мотивация, потребность. М.: Издательство АСТ, 1997.
50. Allen J. G. The complete q&a job interview book (4th ed.). N. Y.: John Wiley & Sons, 2004.
51. Anderson N. D., Shackleton V. Successful selection interviewing. Cambridge, MA: Blackwell Publishers, 1993
52. Beatty R. H. Interviewing and selecting high performers: Every manager's guide to effective interviewing techniques. N. Y.: Wiley, 1994.
53. DeLuca M. J. Best answers to the 201 most frequently asked interview questions. N. Y.: McGraw-Hill, 1997. Marcus J. J. The complete job interview handbook (3rd ed.). N. Y.: HarperPerennial, 1994.

М. А. Дмитриева, Е. А. Столярчук

## Глава 5. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

### ПРОБЛЕМА АДАПТАЦИИ: ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ

Психологические словари (например, Петровского и Ярошенко и др.) в общем случае определяют адаптацию (от лат. *adapto* — приспособляю) как «приспособление строения и функций организма, органов и клеток к условиям среды. Процессы адаптации направлены на сохранение гомеостаза».

В Большой Советской энциклопедии адаптация определяется как «процесс приспособления строения и функций организмов (особей, популяций, видов) и их органов к условиям окружающей среды». Термин «адаптация» был впервые введен в научную лексику немецким физиологом Аубертом в 1865 году для характеристики явления «приспособления» чувствительных органов (зрения, слуха) к воздействию соответствующих раздражителей.

Первые научные представления о биологической адаптации были заложены Ч. Дарвиным и его последователями. Адаптация рассматривалась ими как совокупность полезных для организма изменений, представляющих собой более или менее верное отражение окружающей среды. Исследования И. М. Сеченова и И. П. Павлова, расширив наши представления об адаптации, привели к пониманию того, что в основе биологической адаптации лежит одно из самых существенных свойств живой материи — стремление к равновесию. Сущность жизни и ее развитие определяются внутренними противоречиями, единством и борьбой противоположных процессов, таких как устойчивость и изменчивость, ассимиляция и диссимиляция, действие (активность) и противодействие (реактивность), возбуждение и торможение. Адаптация выступает мерой единства этих противоположностей, результатом и средством разрешения внутренних и внешних противоречий жизни, а тем самым и одним из универсальных имманентных ее свойств.

С позиций биологии и физиологии понятие адаптации можно истолковать двояко: как механизм эволюции биологического вида и сообщества

Родионова Е.А. Профессиональный отбор персонала // Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: теория и практика / Под ред. проф. Г.С. Никифорова. – СПб.: Речь, 2010. - С. 157-192.