человекопознание

современные подходы к отбору персонала на российских предприятиях

Отбор персонала – это решающий этап при проведении его подбора, который включает в себя серию мероприятий и действий по изучению профессиональных и психологических качеств претендентов с целью установления их пригодности для выполнения конкретных рабочих обязанностей и выбор из совокупности заявителей наиболее подходящего. Решение о найме сотрудника должно приниматься не только с учетом соответствия его квалификации, личных качеств и способностей характеру работы и интересам предприятия, но и с учетом интересов, склонностей и ожиданий самого претендента на рабочее место.

В советский период профессиональный отбор рядовых работников на предприятиях не проводился, а все ключевые посты в экономике СССР, начиная от директора фабрики, завода и выше, являлись номенклатурными единицами соответствующих партийных органов, поскольку работа с кадрами зеркально отражалась в структуре партийно-государственной власти. Главным критерием отбора кадров в те времена, стержнем, вокруг которого выстраивалась вся система отбора и выдвижения, был уровень приоритетности для них общественных и государственных интересов.

В современных условиях отечественной конкуренции предприятий, не менее беспощадной и изощренной, чем в западных странах, профессиональные способности людей превратились в главный капитал любой компании. Разрабатываемая сегодня на предприятиях политика профессионального отбора кадров направлена в первую очередь на вытеснение дилетантов, даже в ранге бывшей номенкла-

Бурчакова М.А.
канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента экономического факультета, Российский университет дружбы народов
Burchakovam@bk.ru

туры, из всех сфер - экономической, военной, деловой, управленческой.

Если раньше руководители при принятии решения о найме в основном полагались на собственную интуицию и рекомендации с прежних мест работы, то в современных условиях такой подход неэффективен, он не позволяет обеспечить компанию качественным персоналом. Возникает необходимость использовать новые, современные методы кадровой селекции, к которым можно отнести анализ и оценку заявительных документов, тестирование, анкетирование, интервьюирование, групповую дискуссию («Оценочный центр»), графическую экспертизу, скрининговые проверки на полиграфе, профессиональное испытание, методику открытого рекрутинга и др.

Типичный процесс отбора кандидатов и изучение их соответствия конкретной должности обычно включает себя следующие этапы: первичный отбор; собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов; проверку информации о кандидате, серию последовательных интервью с руководством компании, профессиональное испытание и принятие решения о найме.

Этап первичного отбора направлен на отсеивание кандидатов, не обладающих набором характеристик для работы в конкретной должности. На этом этапе осуществляется анализ всего пакета заявительных документов, который включает: заявление, резюме, автобиографию, свидетельства, анкеты, фотографии, рекомендательные письма, медицинское заключение и заключение графологической экспертизы. Полученная информация сравнивается с собственной моделью и критериями отбора. Чаще всего в качестве критериев отбора работодатели используют: образование, опыт работы, медицинские характеристики и личные характеристики кандидата. Выбранные критерии отбора должны удовлетворять таким требованиям, как валидность, полнота, надежность, необходимость и достаточность.

Ключевые слова:
отбор персонала,
философия отбора,
этапы отбора,
методы отбора

Анализ заявительных документов как метод отбора достаточно результативен, когда речь идет о специализированных должностях (наладчик лифта, преподаватель английского языка, брокер по ценным металлам), но в то же время он очень приблизителен в оценке потенциала кандидата, поскольку ориентирован, в основном, на прошлое, а не на сегодняшнее состояние кандидата.

профессиональные способности людей превратились в главный капитал любой компании

Методы тестирования, также применяемые на этапе первичного отбора, позволяют определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым организацией. В настоящее время зарубежными и отечественными специалистами разработано достаточное количество проекционных, психометрических, личностных, интеллектуальных тестов и тестов производительности. Наибольшее распространение в отечественных технологиях отбора кадров получили интеллектуальные тесты (различные IQ-тесты - тест Стэнфорд-Бине и шкала Векслера), обладающие достаточно высокой валидностью. Тесты на производительность имеют особое значение для профессий индустриального профиля и водителей транспорта. Профессиональную пригодность претендента на рабочее место определяют чаще всего с помощью кейсов, разработанных специально для конкретной должности и более общих тестовых задач.

В компаниях, чья деятельность связана со сферой услуг, помимо профессиональных навыков работодателей интересуют и личностные качества претендента на ту или иную должность. Личностные характеристики анализируются в основном на основании психологических опросников, различных анкет и тестов. На российских предприятиях чаще других применяется MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory - «Миннесотский многоаспектный личностный опросник»). С его помощью определяется уровень конфликтности, ответственности, уравновешенности, лояльности или честности кандидата. Некоторые работодатели используют методи-

этап первичного отбора направлен на отсеивание кандидатов, не обладающих набором характеристик для работы в конкретной должности

ку Басса, позволяющую быстро определить, на что ориентирован человек: на результат, процесс или на самого себя.

Среди основных личностных характеристик, которые чаще всего интересуют работодателей, можно выделить: открытую агрессивность, эмоциональную неустойчивость, контактную ориентированность, целеустремленность и стрессоустойчивость. Проекционные тесты фиксируют личностные качества через оценку достаточно своеобразных заданий. Например, тест Роршаха предполагает «истолкование» чернильных клякс. Специализированные фирмы предлагают сегодня специальные тестовые пакеты для руководителей высшего звена, молодых специалистов, специалистов в области информатики, бухгалтеров, технических сотрудников. К основным недостаткам метода тестирования можно отнести достаточно высокие издержки, необходимость сторонней поддержки, ограниченность и условность тестовых заданий, не дающих полного представления о личности испытуемого. Используемые в последнее время в нашей стране компьютерные методы отбора персонала предназначены для многосторонней диагностики свойств личности. Они позволяют исключить диагностические ошибки при тестировании, автоматически обрабатывать результаты и работать с методиками без посторонней помощи и наличия специальных навыков и умений, что незаменимо в современных условиях проведения отбора персонала.

К новым методам отбора, используемым нанимателями, можно отнести графологическую экспертизу, которая основывается на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности. Например, практикуемая в оценочных центрах США при подборе новых работников графологическая экспертиза анкет претендента позволяет оценить его по 238 признакам. Во многих европейских странах, Израиле мнение графолога о претенденте является решающим. Российские работо-

ознание

датели пока к этому не готовы, и в тех редких компаниях, которые используют графологический анализ на этапе первичного отбора, он не рассматривается как решающий.

В России все чаще стали обращаться к центрам оценки (ассессмент-центр). Отбор персонала с помощью технологии ассессмент-центра отличается от традиционных систем отбора не только используемыми техниками, но и самим процессом работы. Метод «Оценочный центр» (Assesment Center) – это комплексный, стандартизированный подход по выявлению и оценке различных способностей претендента, при котором соискатели в составе групп совместно проходят различные многокритериальные программы исследования на протяжении нескольких дней. Оценка персонала, проведенная по технологии ассессмент-центра, в настоящее время считается специалистами достаточно объективной.

Собеседование в большинстве российских компаний по-прежнему является основным методом отбора кандидатов. В качестве основных типов собеседования практикуются биографические, ситуационные и критериальные интервью. Стрессовое или шоковое интервью является основным при отборе руководителей. В последнее время заметно увеличилось использование структурированных интервью, в ходе которых от кандидатов требуют, чтобы они приводили примеры прошлых случаев, когда они вели себя определенным образом. Вывод делается следующий: если кандидат привел доказательства того, что в прошлом он проявил компетентность, то вероятно, что он повторит это в будущем.

Все чаще в отечественных компаниях в процессе отбора используют ролевые игры с предложением найти выход из гипотетической конфликтной ситуации.

Однако с помощью традиционных методов отбора удается лишь частично решить проблему успешного обеспечения персоналом. В последние годы в России пользуются популярностью скрининговые проверки на поли-

к новым методам отбора, используемым нанимателями, можно отнести графологическую экспертизу, которая основывается на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности

графе. Метод проверок на полиграфе в первую очередь благодаря его рентабельности и надежности на сегодняшний день является одним из лучших и необходимых инструментов отбора персонала. За короткий промежуток времени – от 30 минут до часа – можно получить исчерпывающую информацию обо всей трудовой деятельности будущего работника. Использование полиграфа позволяет точно выяснить, нет ли у претендентов на должность проблем, связанных со здоровьем, злоупотреблением алкоголем, наркотиками, не ожидая ответа на запросы в правоохранительные органы и медицинские учреждения. Работодатель может узнать истинные причины увольнения с предыдущего места работы, о причастности к краже товаров или денег на прежнем месте работы, определить наличие у кандидата криминальных связей. В настоящее время ни одна другая методика не позволяет работодателю столь оперативно и с минимальными затратами получить необходимую и надежную информацию о претенденте.

Профессиональное испытание в системе отборочного механизма является одним из самых надежных методов, но российские работодатели используют его крайне редко, объясняя это ограниченными возможностями его применения. Сегодня в нашей стране этот метод может с успехом применяться при отборе дизайнеров, журналистов, редакторов, сотрудников типографий, секретарей, рабочих, преподавателей, продавцов, причем как для рядовых сотрудников, так и для руководителей.

в последнее время в практике управления человеческими ресурсами наметился переход от отбора на основе задач к отбору, более сосредоточенному на человеке

Еще одним новым методом отбора, практикуемым на российских предприятиях, является, так называемый открытый рекрутинг. Эта методика основывается на использовании видеоинтервью и деловых игр. Она позволяет создать удобные условия для руководителя в ходе нелегкого процесса выбора одного сотрудника из 250-300 претендентов на место. На первом, предварительном этапе отбора руководитель просматривает видеоматериалы - короткие интервью с претендентами (2-3 минуты). Консультант, представляющий виде-

оматериалы, одновременно комментирует результаты тестов и анкетные данные кандидатов. На второй этап проходит не более 30% участников конкурса. При принятии решения руководитель опирается, прежде всего, на личный опыт и интуицию, и тот, кто не соответствует духу и стилю организации, заведомо не впишется в коллектив. На втором этапе в ходе деловой игры участники раскрываются и с человеческой, и с деловой стороны. Главное преимущество данного подхода заключается в возможности для руководителя компании в максимально сжатые сроки лично, минуя субъективный отбор посредников, рассмотреть практически всех потенциальных кандидатов на вакантную должность.

В последнее время в практике управления человеческими ресурсами наметился переход от отбора на основе задач к отбору, более сосредоточенному на человеке. По мнению специалистов, сегодня необходимо сосредоточиться на выявлении людей, которые могут научиться реализовывать различные способы карьерного продвижения, существующие в данной компании, и уделять больше внимания способностям сотрудников. Организации, практикующие традиционные подходы к отбору, основанные на рабочих задачах, сосредоточены в основном на заполнении рабочих мест, игнорируя все более «увеличивающееся значение управленческой компетентности и потребности выявлять ключевые организаторские навыки, которые лежат в основе эффективного менеджмента».

Практически все перечисленные методы отбора нашли свое применение на российских предприятиях, однако системный подход в их использовании по сей день отсутствует. Лишь незначительное количество организаций применяет их в совокупности. Чаще всего отечественные работодатели по-прежнему ограничиваются лишь собеседованием и проверкой рекомендаций, чего в современных условиях явно недостаточно.

Зачастую не уделяется должного внимания вопросу о соответствии состояния здоровья

практически все перечисленные методы отбора нашли свое применение на российских предприятиях, однако системный подход в их использовании по сей день отсутствует

человека будущей должности. Критическим качеством для российских руководителей является умение нестандартно и творчески мыслить. В рамках стратегически ориентированной HR-политики и повсеместного внедрения систем менеджмента качества предприятия могли бы гораздо активнее использовать различные способы определения наличия у претендентов креативного мышления и рассматривать отбор персонала как часть системы управления качеством в организации.

Анализируя деятельность отечественных предприятий, необходимо также отметить, что методы отбора не всегда адекватны поставленным задачам, а интерпретация результатов тестирования очень часто проводится непрофессионально. Устранить отмеченные недостатки при проведении профессионального отбора кадров возможно путем активизации отечественных исследователей в области разработки научной базы управления персоналом и повышения общего уровня управленческой культуры руководителей и всего персонала предприятия.

Литература

1. Гуленков К. Оценка персонала методом «Assessment center» // http://www.hr.ru
2. Рис К. Отбор служащих в контексте комплексного управления качеством // http://www.s2b.ru/library/i/lkzx.htm
3. Тестирование при приеме на работу: быть или не быть. Психология и бизнес онлайн // http://www.psycho.ru/library/3227
4. Управление персоналом: Словарь-справочник // http://psyfactor.org/personal4.htm.
5. Шутов И. Протокол оценки кандидата в процедуре отбора. Психология и бизнес онлайн // http://www.psycho.ru/library/3266.
6. Iles, P.A. and Salamann, G. (1995) «Recruitment, Selection and Assessment», in J. Storey (Ed) Human Resource Management: A Critical Text. London and New York: Routledge.

КЭ