

Методы отбора персонала в современных организациях

Менеджменту организаций и кадровым службам многое хотелось бы знать о человеке и желательно на этапе его поступления на работу. Однако получение обширной информации о человеке – это занятие сложное. Оно сопряжено с дорогостоящими процедурами оценки и не каждая организация может себе это позволить. Поэтому чаще всего из архисложной структуры человека, личности и исходя из потребностей практической деятельности в качестве предмета оценки выступает лишь определенная совокупность элементов этой структуры.

Этими элементами могут быть: уровень развития общих и профессиональных знаний, способности к выполнению конкретных видов работ, степень проявления способностей, свойств, умения управлять собой в различных ситуациях, результаты и процесс труда и др. Необходимость оценки либо одного из перечисленных элементов объекта оценки, либо определенной их комбинации обуславливает появление предмета оценки.

Определяющими при приеме на работу являются способы отбора лиц должности, отчего в немалой степени зависят их социальное самочувствие и карьерная самореализация. В прошлом данная проблема решалась путем собеседования с кандидатом и соответствующего назначения на должность по решению руководителя. Мало что изменилось в этом отношении и в настоящее время. Такая практика с самого начала службы ставит сотрудника в зависимость от начальника и ориентирует его в карьерном продвижении рассчитывать не столько на собственные силы, сколько на содействие покровителей.

Важна конкурсная система отбора кадров на должности в организации, что позволяет избегать необъективности в оценке претендентов. Введение в строгие правовые рамки процесса отбора лиц имеет для них и важное психологическое значение, поскольку укрепляет чувство справедливости, законности всего порядка работы с кадрами, возможности на законной основе добиться реализации карьерных целей.

Отбор персонала можно определить как идентификацию характеристик человека с требованиями конкретной должности в организации.

Существует большое количество традиционных и нетрадиционных методов отбора персонала в организации, которые используются в современных организациях.

К традиционным методам оценки при отборе относится анализ анкетных данных. Метод основывается на том, что биография человека

является надежным индикатором его потенциала. В этом методе важно, чтобы анкеты были составлены специалистами в области социологии, психологии и организации труда. Лучше составлять анкету отдельно для каждого типа работы в организации. При использовании этого метода проводится анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравниваются фактические данные с «идеальной моделью». Наличие такой модели является обязательным условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора. В том случае, если «идеальная модель» отсутствует, значительно снижается эффективность отбора, поскольку решение будет приниматься на основе субъективного мнения сотрудников, осуществляющих обработку анкет. Достоинствами этого метода являются простота и небольшие затраты. При правильном прочтении анкетных данных может пролиться свет на поведение, мотивацию, способности кандидата. Недостатками метода является наличие информации только о прошлом кандидата и невозможность определить его настоящее состояние и потенциал роста.

В настоящее время все более распространенным методом отбора является наведение справок о кандидате с мест его предыдущей работы, учебы и т.п. (названия организаций указаны в биографической справке или резюме). Предполагается, что бывшие сослуживцы могут рассказать много интересного о кандидате, но не всегда такая информация является объективной в силу ряда причин (плохо знают кандидата; в обиде на него за то, что ушел из их организации; не хотят говорить плохо и т.п.) Все же от этого метода отбора не стоит отказываться, так как он может, по крайней мере, обезопасить организацию от шарлатанов.

Высокоэффективным методом отбора кадров является собеседование. Цель собеседований как метода отбора заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциале профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты, и т.п. Во время собеседования не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам. Специалисты по подбору персонала, проводящие собеседование, должны представить максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата, и в то же время избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации. Чем раньше потенциальный работник и

потенциальный работодатель поймут, что они не подходят друг другу, тем лучше для обеих сторон. Существует несколько типов собеседований по отбору персонала. Наиболее распространенными являются биографические и ситуационные собеседования.

Вместе с тем, исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как метода отбора кадров: существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления; существует тенденция оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим; существует тенденция оценивать благоприятно тех кандидатов, чей внешний вид, социальное положение и манеры напоминают собеседующим собственные [1: 572].

Теоретики дают некоторые общие рекомендации по проведению эффективного собеседования: необходимо установить взаимопонимание с кандидатом, создать психологически благоприятную обстановку; в ходе всего собеседования концентрировать внимание на требованиях к работе; перед собеседованием должен быть заготовлен комплект структурированных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам (структурированное собеседование).

Следующим методом оценки при отборе является тестирование – оценка человека по результатам решения им заранее подготовленных задач (тестов) и установление на этой основе количественных показателей (баллов), определяющих уровень качеств сотрудника. Первоначально тесты на профессиональную пригодность применялись для отбора представителей профессий, связанных с повышенным риском – космонавтов, летчиков, разведчиков. По мере совершенствования тестирования и усиления внимания организаций к отбору персонала многие из них начали использовать тесты для определения потенциала своих руководителей и специалистов. Сегодня во всем мире широко используют тестирование для диагностики различных качеств и характеристик личности – темперамента, аналитических способностей, коммуникабельности, быстроты реакции, памяти, лидерских данных и пр.

Тестирование в последнее время завоевывает все большую популярность среди «образцовых» компаний мира, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, учебные заведения, общественные организации.

В практике кадровой работы используется большое количество тестов, но научно обоснованным считается применение только тех, которые прошли специальную проверку на надежность и валидность, т.е. ответственность своему назначению. В противном случае результаты оценки

не будут считаться достоверными.

Существуют различные группы тестов, используемые при отборе. Это биографические тесты (основными аспектами анализа являются: характер, образование человека, его главные потребности и интересы, семейные отношения, физическое развитие, особенности интеллекта, общительность); характерологические тесты (предназначены для диагностики переменных черт характера: общительность, интеллектуальные качества, эмоциональная устойчивость и т.д.); интеллектуальные тесты (анализируют общий уровень развития и отдельных способностей мышления: внимания, памяти и других высших психических функций); психиатрические тесты (предназначены для диагностирования личности с акцентуированными, т.е. весьма выраженными чертами характера, находящимися на грани нормы и патологии); тесты на межличностные отношения (диагностируют межличностные отношения).

Метод экспертных оценок чаще всего проводится в форме интервьюирования экспертами кандидатов на должность. Смысл – получение на основе сбора мнений экспертов надежного обобщенного заключения о качествах претендента на должность в обстановке, исключающей контакты между экспертами. Экспертами могут быть независимые специалисты со стороны (практические психологи, социологи, управленцы), представители организации, принимающей на работу с разных этажей иерархической лестницы.

Наряду с традиционными методами оценки сотрудника при отборе используются и нетрадиционные методы, например, экспертиза почерка – популярный в западных фирмах инструмент отбора персонала. Относится к специальным тестам (вместе с диагностикой по внешнему виду, диагностикой по поведению и др.). Метод основан на теории, согласно которой почерк человека является объективным отражением его личности, следовательно, с помощью анализа можно оценить различные характеристики человека, способность выполнять им определенные функции.

К преимуществам данного метода относятся простота, низкие издержки на его применение. К недостаткам следует отнести высокую степень риска получения ненадежного результата. Поэтому данный метод не может применяться как основной при отборе персонала, он может быть использован только как вспомогательный метод.

Нетрадиционным методом является метод деловых игр. Деловая игра не только мощный, эффективный инструмент создания команд, не только технология подготовки и развития кадров, но и действенный метод отбора кадров. В ходе игры проектируются проблемные ситуации

распределения имеющихся средств, подготовки и проведения выборов, бесед с представителями прессы, распределения обязанностей в период стихийных бедствий, решений актуальных проблем и многое другое. Деловая игра дает возможность проверить степень компетентности каждого из ее участников, умение отстаивать собственные позиции, реагировать на критику. Методики проведения деловой игры разнообразны. Деловая игра дает блестящие результаты, если ее проводит опытный модератор и опытный психолог.

Существуют нестандартные методы отбора персонала, например, хиромантия, астрология, экстрасенсорика, полиграф.

Безусловно, все методы, применяемые для оценки персонала в случае отбора сложны, требуют специальной подготовки кадровиков, а зачастую – приглашения специалистов-экспертов со стороны. Внедрение методов отбора – это трудоемкий процесс, требующий тренированности, педагогического такта и индивидуального подхода.

Теоретики убеждены в необходимости использовать комплекс методов оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов, только в этом случае недостатки одних методов будут компенсироваться за счет достоинств других. Чтобы методы отбора были результативны, они должны применяться в определенной последовательности.

Технология построения отборочных процедур может быть различной. В существенной степени она будет определяться внутренней и внешней средой организации, профилем ее деятельности, профессионализмом специалистов, осуществляющих отбор.

Обычно предлагаются следующие процедуры отбора персонала: предварительная отборочная беседа – анкетирование – собеседование – тестирование – проверка рекомендаций послужного списка – медицинский осмотр [2: 423]; собеседование кандидата с сотрудниками отдела человеческих ресурсов – наведение справок о кандидате – собеседование с руководителями подразделения – испытание [3: 112] и т.д.

Таким образом, анализ имеющихся отечественных и зарубежных источников по проблеме показал, что на сегодняшний день существует много методов оценки сотрудника на этапе отбора. В любом случае критериями отбора, признанными во всем мире, являются образование кандидата; уровень профессиональных навыков; опыт предшествующей работы; личные качества кандидата.

Библиографический список

1. Мескон М. Основы менеджмента. М.: Дело, 1995.
2. Управление организацией: учебник; под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцев

- вой, Н.А. Саломатина. М.: Инфра-М, 2000.
3. Шекшня С. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. М.: ЗАО «Бизнес-школа ИНТЕЛ-СИНТЕЗ», 1998.