

Х.Т. Грэхем Управление человеческими ресурсами. ПРОВЕДЕНИЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ

ОТБОРОЧНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ

1. Определение

Отборочное собеседование — это продолжение и развитие обязательной встречи, которая происходит между работодателем и его потенциальным работником. В такое собеседование включаются вопросы, выявляющие умения и навыки работника; в настоящее время с этой целью наиболее часто используется метод оценки личности потенциального работника. Существует множество противоречивых доказательств из практики относительно надежности и полезности отборочного собеседования. Некоторые исследования очень убедительно показывают, насколько могут расходиться мнения работников, проводящих собеседование, относительно кандидата и насколько часто предложения о работнике, сделанные на основании собеседования, оказываются ложными. Однако другие исследования приводят не менее убедительные свидетельства того, насколько совпадают мнения и насколько точно сбываются все прогнозы относительно потенциального работника. Однако превагирует мнение, что отборочное собеседование в любом случае неизбежно, так что следует постараться использовать этот инструмент наилучшим образом. Надежность и ценность собеседования можно существенно повысить, если придерживаться следующих условий.

- (а) Работники, проводящие собеседование, не должны быть очень жесткими и авторитарными в своем поведении; они должны уметь разумно прислушиваться к мнению других людей.
- (б) Работа, ее характер и условия должны быть тщательно изучены и описаны.
- (в) Проводящий собеседование должен заранее составить примерный перечень вопросов.
- (г) Эти специалисты проходят специальное обучение в проведении собеседований.

2. Философия отборочного собеседования

Существует две основные школы, определяющие то, каким образом следует проводить отборочное собеседование. Первая школа основывается на предположении, что общее поведение индивидуума по мере взросления делается стабильным, т.е. что личность индивидуума с возрастом установилась. Следовательно, в процессе собеседования следует задавать кандидату вопросы о его поведении в прошлом, в частности, о мотивациях, о том, как он справляется с кризисами, а также как социально адаптирован. Общая схема, которая вырисовывается из ответов кандидата, может послужить надежным руководством к прогнозированию будущего поведения этого человека, естественно, с учетом изменившейся среды, в которую попадает новичок. Для получения подобной информации интервьюер должен установить с кандидатом хорошие личные взаимоотношения (иногда говорят согласие) и всячески поощрять его свободно и открыто говорить о себе. Именно этот подход больше всего одобряют работодатели.

Вторая школа основывается на том, что кандидаты, приходящие на отборочное собеседование, намеренно или непроизвольно искажают свои ответы, стараясь преувеличить то, что говорит в их пользу, и преуменьшить значение фактов, которые могут им навредить. Поскольку нельзя полностью полагаться на все, что кандидаты сообщают о себе во время собеседования, интервьюер должен делать выводы о кандидате только на основании его поведения во время собеседования, т.е. анализировать реакцию кандидата на ситуации, которые создаются и контролируются интервьюером. Конечно, никто не станет оспаривать, что тест, выполненный кандидатом дома и без контроля со стороны, недостоверен. Групповое обсуждение без лидера — другой пример собеседования, в процессе которого за кандидатами, помещенными в специально заданную и контролируемую социальную среду, наблюдают со стороны. Когда этот метод используется для проведения собеседования, возникает ситуация, при которой у кандидата провоцируется ментальный стресс. Например, кандидату могут не предложить сесть, его ответы могут подвергаться осмеиванию или интервьюер может хранить продолжительное молчание и оставаться совершенно безучастным.

Собеседование, в процессе которого провоцируется стресс, имеет целью заставить кандидата раскрыться, проявить свою истинную индивидуальность, а не пытаться произвести впечатление на потенциального работодателя. Несмотря на свою внешнюю привлекательность, этот подход редко используется работодателями с хорошей репутацией по следующим причинам.

(а) Поведение человека в условиях специально спровоцированного стресса, вероятно, не является типичным для него в условиях настоящего стресса. Все, что удастся узнать интервьюеру, — это то, каким образом кандидат поведет себя в ответ на события, кажущиеся ему несуразными и раздражающими. Ответы кандидата во многом будут определяться тем, насколько сильно он желает получить предлагаемую работу.

(б) Могут пострадать доброе имя и репутация работодателя, многие кандидаты отзовут свои предложения.

(в) Стрессовое собеседование, сосредоточиваясь в основном на личности кандидата, не является полным. Оно заставляет кандидата неохотно говорить о себе и своем опыте и знаниях.

3. Цели отборочного собеседования

Грамотно подготовленное и проведенное отборочное собеседование преследует три основные цели.

(а) Получить информацию о мотивах и поведении кандидата, чтобы дать правильную оценку его личности.

(б) Проверить фактические данные, которые кандидат сообщил о себе, а также ценность и приемлемость его опыта и квалификации.

(в) Предоставить кандидату информацию о предлагаемой работе и компании. Эта часть собеседования часто исключается или комкается, хотя она крайне важна. Дело в том, что во время собеседования происходит двусторонне направленный отбор: работодатель отбирает кандидата, а кандидат должен получить информацию к размышлению, необходимую для выбора работодателя.

4. Подготовка к собеседованию

Провести успешное и продуктивное собеседование можно, только сделав следующие приготовления.

(а) Работа должна быть проанализирована и описана. Если квалификационные требования уже существуют в написанной форме, их следует пересмотреть и обновить. Невозможно решить, подходит ли кандидат для выполнения работы, если толком не знать, в чем она заключается.

(б) Следует получить письменную информацию о кандидате в форме рекомендаций и отзывов его прежних работодателей.

(в) Письменные ответы кандидата сопоставляются с квалификационными требованиями, так что сотрудник, проводящий собеседование, может определить, требуются ли уточнения или дополнительная информация. Он также намечает ключевые вопросы, которые следует задать кандидату.

(г) Сотрудник, проводящий собеседование, планирует свой рабочий день, чтобы собеседование не прерывалось телефонными звонками или неожиданными визитами.

(д) Как правило, избегают проведения собеседования за столом, который заставлен пепельницами, телефонами и всякими отвлекающими мелочами, поскольку физический барьер между кандидатом и интервьюером создает психологический барьер. Кандидату предлагают разместиться возле стола, а еще лучше, если собеседование проводится не у письменного стола, а в креслах за журнальным столиком.

5. Проведение отборочного собеседования

Наиболее опытные работники начинают собеседование с нескольких замечаний и вопросов, позволяющих кандидату освоиться и чувствовать себя свободно. Например, простой вопрос о том, как кандидат добрался к месту проведения собеседования, не только растопит лед между двумя людьми, но и даст интервьюеру полезную информацию.

Зачастую кандидата бывает проще расположить к свободной беседе, если первые вопросы собеседования будут касаться его нынешней работы, а не, скажем, его школьных лет и последующих событий в жизни. Порядок, в каком затрагиваются различные темы собеседования, не слишком важен, если всем этим темам во время собеседования уделено достаточное внимание. Поддержание легкой беседы более предпочтительно, нежели следование жесткой, заранее намеченной схеме.

Цель вопросов состоит в том, чтобы кандидат рассказал о своем опыте, раскрыл свою мотивацию, социальную адаптацию и показал, каким образом он привык справляться с трудностями в своей частной и трудовой жизни. При формулировке вопросов следует соблюдать ряд правил.

(а) Вопрос не должен содержать указания на ответ (например, «Я уверен, что у вас есть опыт проведения инвентаризации, не правда ли?»), он также не должен предполагать короткого ответа (например, «Из вашей анкеты я вижу, что вы сдали четыре квалификационных экзамена на должность аудитора»). Наилучшими являются открытые вопросы, они не предполагают конкретного готового ответа и стимулируют кандидата к сравнительно долгому рассказу. Примеры таких вопросов: «Расскажите мне, пожалуйста, о вашем опыте инвентаризации» или «Какие предметы в школе вам давались легче всего?».

(б) Смысл вопросов должен быть четким, их формулировки должны соответствовать уровню интеллекта и образования кандидата. Интервьюер должен адаптировать свою манеру поведения и используемую лексику, но, конечно, в разумных пределах, чтобы больше соответствовать уровню кандидата.

(в) Следует использовать уточняющие вопросы. Если кандидат утверждает, что он был ответственным за выполнение той или иной работы, не следует принимать это утверждение на веру - уточняющие вопросы помогут понять, какая именно ответственность на него была возложена. А представленный кандидатом впечатляющий перечень его увлечений и интересов может быть просто перечислением того, что ему доводилось делать или наблюдать всего один или два раза.

(г) Интервьюер должен ненавязчиво руководить ходом собеседования и темами разговора, предлагая вопросы на новые темы и увязывая их с тем, что уже обсуждалось. В основном должен говорить кандидат, но на темы, которые выбирает и предлагает интервьюер.

(д) Подавляющая часть вопросов должна начинаться со слов «как» и «почему». Причины, лежащие в основе действий кандидата, и то, каким образом он предпочитает действовать, являются верным ключом к пониманию его личности.

(е) Не следует задавать грубых, неподходящих по теме и равнодушных вопросов. Также не следует допускать критических замечаний, которые могут расстроить или смутить кандидата (заставляя его «закрыться» и утаить часть важной информации).

(ж) Интервьюер не должен самостоятельно проводить сравнения кандидатов друг с другом, поскольку у него может сложиться преувеличенное мнение о собственных возможностях, он может неверно предположить, что кандидаты, как и он сам, обязательно наилучшим образом подходят для занятия любой вакантной должности.

(з) Следует избегать неверных критериев отбора, особенно эффекта «ореола», когда интервьюер считает, что наличие одного требуемого качества кандидата непременно означает, что он полностью подходит для занятия вакансии и по всем прочим параметрам. Например, привлекательный внешний облик кандидата в секретари вовсе не обязательно означает, что этот кандидат хорошо работает на компьютере. Обратите внимание, что этот феномен может «работать» и наоборот: интервьюер, заметив слабость кандидата в одном вопросе, может неверно предположить, что он не силен и во всем прочем.

В процессе собеседования следует указать название должности, название компании, познакомить с условиями работы (часы работы, продолжительность отпуска, схема пенсионного обеспечения и проч.), если возможно, желательно показать кандидату место будущей работы. Кандидату следует также представить полную возможность задавать вопросы.

Сотрудник, проводящий собеседование, должен четко дать понять кандидату, когда заканчивается собеседование, и указать его дальнейшие действия, например, должен ли кандидат дожидаться официального письменного ответа от компании или ему следует позвонить в определенный день.

ОЦЕНКА

6. Запись собеседования

В процессе собеседования следует избегать делать пометки, поскольку считается, что это настораживает кандидата и не позволяет ему говорить о себе свободно, однако могут быть исключения для информации, формулировка которой должна быть точно зафиксирована, например изменение адреса местожительства или нынешний уровень заработной платы кандидата. Полный отчет о собеседовании следует готовить немедленно после его окончания и, конечно, до того, как начнется собеседование со следующим кандидатом.

Существенно важно составлять отчет в систематической форме, чтобы не пропустить ни одного важного пункта и обеспечить возможность для сопоставления кандидатов. Существует множество различных систем описания кандидатов, в том числе следующие две.

(а) План из семи пунктов, предложенный Национальным институтом промышленной психологии, который предполагает, что кандидата следует оценивать по следующим пунктам:

- физический облик;
- достижения и знания;
- общий уровень интеллекта;

- особые способности;
- интересы;
- характер;
- жизненные обстоятельства.

(б) Пятиступенчатая система, позаимствованная у Джона Мунро Фрейзера, которая использует следующую классификацию:

- первое впечатление и физический облик;
- уровень квалификации;
- интеллект и способности;
- мотивация;
- приспособленность.

Вероятно, вторая схема представляется более реалистичной для взрослых кандидатов, особенно потому, что она сосредоточивает внимание на важных аспектах, которые должно охватить собеседование. Обычно желательным бывает добавить к пятиступенчатой классификации шестую ступень — обстоятельства, поскольку условия домашней жизни кандидата, проблема транспорта и прочее иногда имеют критическое значение для одобрения или отклонения кандидатуры.

При применении этих двух систем возникают следующие проблемы.

(а) Субъективное и неправильное распределение кандидатов по категориям, например, одному интервьюеру подходящим представляется характер кандидата, а другому может показаться агрессивным и угрюмым.

(б) Применение одних и тех же категорий для оценки кандидатов с очень различающимися опытом, специальностью по образованию и жизненными обстоятельствами.

Для иллюстрации последней проблемы сравним двух кандидатов: женщину старшего возраста, которая обладает сертификатами и дипломами со званиями, сильно отличающимися от тех, что получают ее более молодые коллеги, с кандидатом-мужчиной, который недавно окончил колледж. Женщина могла не работать в течение нескольких лет, пока воспитывала детей, а затем могла работать в отрасли, не имеющей ничего общего с деятельностью компании, приглашающей ее на работу. Подобная ситуация возникает все чаще, поскольку в последнее десятилетие все больше женщин возвращаются на работу вследствие преобладающей социальной тенденции и, в частности, в связи с прогнозируемой нехваткой квалифицированных и опытных молодых работников. Этот феномен может существенно нарушить процесс структурирования собеседований работодателей, вступающих в конкуренцию за работниц, возвращающихся к трудовой жизни.

Сопоставление кандидатов с разными жизненными обстоятельствами

В этих условиях обычной практикой является поиск сходных фактов среди кандидатов. Например, есть ли у кандидата опыт успешной сдачи квалификационных экзаменов с первой попытки? Имеются ли у них какие-либо видимые недостатки в конкретных предметных областях (проблемы с математикой или с языком, например)? Приходилось ли кандидату быть отчисленным с курсов подготовки? Какой уровень ответственности возлагался на кандидата на прошлом месте работы? Заметно ли стремление кандидата пройти обучение и повысить свою квалификацию? Как долго проработал кандидат на одном месте без продвижения? То, что эти факты имели место, еще не означает, что кандидату следует отклонить; это означает только, что данной проблеме следует уделить большее внимание.

Многие опытные интервьюеры разрабатывают собственные системы оценки, так как имеют дело преимущественно с одним типом кандидатов, например с выпускниками университетов или с рабочими, и поэтому они стремятся учесть одни факторы и не учитывать другие. Любая из двух описанных систем оценки кандидатов может быть использована на основе личной системы интервьюера.

7. Оценка кандидата

Информация, представленная кандидатом и зафиксированная интервьюером, нуждается в толковании, чтобы оценить приемлемость кандидатуры для выполнения предлагаемой работы. На данном этапе относительно легко вынести объективное суждение об опыте кандидата и уровне его квалификации, особенно если вопросы, были заранее тщательно продуманы. В дополнение к этому зачастую представляется возможным при помощи тестирования выявить умения кандидата.

Оценка личности кандидата представляется гораздо менее надежной. Ответы кандидата интерпретируются интервьюером, который обладает собственными пристрастиями и предпочтениями и определяется восприятием, присущим этому конкретному человеку.

Невозможно устранить эффект предубеждения со стороны интервьюера, но его возможно ослабить при помощи следующих мер.

- (а) До самого конца собеседования работник, проводящий собеседование, должен избегать составления суждения о кандидате; первое впечатление, хотя и важно в некоторых случаях, может быть исключительно обманчивым.
- (б) При оценке кандидата работник, проводящий собеседование, должен осознавать, что он может испытывать предубеждение к кандидату, и учитывать это.
- (в) Проводится анализ резюме, представленного кандидатом, с целью выявить повторяющиеся модели поведения, например, неоднократные конфликты с руководством или стремление уклониться от необходимости принимать решения. Любое заключение о кандидате должно непременно подтверждаться фактами из его биографии, отраженными в резюме. Никакая оценка кандидата не может быть сделана без соответствующего фактического подтверждения.
- (г) Если возникают серьезные сомнения относительно кандидата, их можно разрешить, отложив принятие решения по этой кандидатуре на сутки или пригласив его на повторное собеседование.
- (д) Несколько опытных интервьюеров с гораздо большей вероятностью дадут надежную оценку кандидату, чем один интервьюер.
- (е) Результаты собеседования подтверждаются впоследствии, в процессе сопровождения кандидата в первый период его работы на новом месте. К сожалению, последующее сопровождение кандидатов, которые были отклонены, не представляется возможным, поэтому всякая оценка эффективности проведенного собеседования остается неполной.

ГРУППОВЫЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ

8. Привлечение нескольких интервьюеров

В большинстве организаций не принято возлагать ответственность за принятие решения о приеме на работу на одного сотрудника, например менеджера по персоналу. Руководитель соответствующего подразделения и его заместитель также могут выразить желание оценить кандидата на вакансию. Использование группы интервьюеров позволяет более полно и профессионально поставить вопросы, а также избежать предубеждения. Но когда интервьюер проводит собеседование с глазу на глаз с кандидатом, у него больше возможностей создать непринужденную дружескую атмосферу и придерживаться последовательности в вопросах, касающихся мотивации и уровня социальной адаптации кандидата.

Существует три способа проведения собеседования с кандидатом несколькими сотрудниками: последовательное, групповое или коллегиальное

9. Проведение последовательного собеседования

Этот метод предусматривает проведение собеседования с кандидатом сначала одним сотрудником, затем другим, а потом третьим (очень редко большим числом). Этот метод сохраняет преимущества собеседования наедине и возможность установить непринужденную атмосферу, но имеет также ряд недостатков.

- (а) Очень часто кандидату подобная процедура представляется очень долгой и нудной, особенно если он вынужден отвечать на одни и те же вопросы каждому из последовательных интервьюеров.
- (б) Если один из сотрудников не имеет достаточной квалификации в проведении собеседований, вся работа пойдет насмарку.
- (в) В процессе последовательного собеседования ответы кандидата могут меняться: он постепенно адаптируется, знает, о чем его могут спросить на следующем собеседовании и стремится дать более вы годный для себя ответ.

10. Групповое собеседование

При собеседовании подобного рода небольшая группа сотрудников одновременно оценивает кандидата. Как правило, в группе не более трех человек, редко — четырех. Если число опрашиваемых больше, такое собеседование называют коллегияльным.

Групповое собеседование имеет ряд преимуществ.

- (а) Экономится время кандидата по сравнению с процедурой последовательных собеседований.
- (б) Каждый из интервьюеров может задавать вопросы по той теме, в которой он имеет наибольший опыт.
- (в) Каждый участник собеседования имеет возможность задать кандидату несколько вопросов.
- (г) Все задающие вопросы могут принять участие в оценке кандидата и высказать свое мнение о нем.
- д) Неопытного сотрудника можно включить в группу и тем самым дать ему возможность перенять опыт более знающих коллег.

К числу недостатков группового собеседования можно отнести следующие.

- (а) Более трудно установить дружеские непринужденные отношения с кандидатом.
- (б) Вопросы могут задаваться непоследовательно, могут повторяться.
- (в) Иногда во время собеседования интервьюеры ненамеренно разглашают конфиденциальные сведения о бизнесе компании.
- (г) Некоторые из участников группы могут не иметь прямой заинтересованности в процедуре отбора кандидатов; они участвуют в групповых собеседованиях только чтобы «убить» время или продемонстрировать свое положение в компании.

Эти недостатки можно преодолеть, если заранее продумать всю процедуру. Участники собеседования должны заранее договориться, кто из них будет вести основную линию собеседования — биографию, исследование мотивации и проч. Двое других должны будут вступить в разговор позже с подготовленными вопросами, касающимися области их компетенции. Главный интервьюер выступает как председательствующий, контролирует и направляет ход собеседования. Желательно, чтобы интервьюеры и кандидат размещались за круглым столом, а не по разные стороны прямоугольного стола, как обычно принято.

Для того чтобы групповое собеседование прошло успешно, необходим ряд условий.

- (а) У каждого из интервьюеров было бы, о чем спросить, и тем самым внести вклад в общее дело.
- (б) Группа заранее составляет план собеседования и разрабатывает критерии оценки кандидата.
- (в) Большинство участвующих в группе интервьюеров должны пройти соответствующую подготовку, иметь навыки и опыт проведения собеседований.
- (г) Во время собеседования каждый интервьюер выполняет свою заранее намеченную роль.

11. Коллегиальное собеседование

В этом случае кандидат предстает перед большой группой сотрудников компании, например пятью и более. Коллегиальные собеседования используются преимущественно в государственном секторе занятости, где численность коллегии достигает иногда 30 и более человек. Преимущества коллегиального собеседования сводятся к следующему.

- (а) Коллегиальное собеседование позволяет одновременно показать кандидата большому числу заинтересованных лиц.
 - (б) Оно позволяет наблюдать поведение кандидата в условиях стресса.
- К недостаткам коллегиального собеседования можно отнести следующие моменты.
- (а) Невозможно установить непринужденную обстановку и доверительные отношения между кандидатом и коллегией.
 - (б) Поведение кандидата может быть нетипичным для него, в более спокойных условиях он может проявить себя совершенно по иному.
 - (в) В условиях, когда столько человек задают вопросы, невозможно придерживаться последовательной логичной канвы собеседования.
 - (г) Участники коллегии редко бывают специалистами по кадровой работе вообще и по проведению собеседований в частности.
 - (д) При таком большом числе участников собеседования председателю очень затруднительно контролировать ход беседы и придерживаться последовательности освещаемых вопросов.
 - (е) Часто возникает несогласие в рядах коллегии, а это ставит кандидата в неловкое положение.
 - (ж) Трудно добиться того, чтобы все участники коллегии хорошо знали бы требования и специфику предлагаемой кандидату работы.
- (з) Весьма затруднена окончательная оценка кандидатов

Коллегиальное собеседование как средство отбора персонала не заслуживает одобрения. Если уж большое количество людей желает поучаствовать в отборе кандидатов на вакансию, предлагается делегировать из их числа небольшую ГРУ^У " включить в нее специалиста по проведению собеседований; остальные участники коллегии могут наблюдать за ходом собеседования по местной телетрансляционной системе. Это улучши? качество процедуры отбора, но не позволит полностью избежать трудностей, связанных с отсутствием знания требований к работе и достижением общего согласия большого числа людей.

12. Другие подходы к отбору персонала

Критики метода отбора персонала путем собеседования утверждают, что в процессе его проведения возникает столько предубеждения со стороны интервьюеров, что этот метод никогда не станет по-настоящему объективной технологией отбора. Они утверждают, что во многих случаях именно манера поведения кандидата в процессе собеседования заставляет сделать тот или иной выбор. Менеджеры, проводящие собеседование, часто имеют нереалистичные ожидания того, что должен представлять собой кандидат; их предположения на этот счет обуславливаются их личным жизненным опытом, социальной основой, взглядами и проч. Это соображение наряду с прочими породило интерес к альтернативным подходам к рекрутингу и отбору персонала, преимущественно связанным с применением психометрического тестирования, центров оценки, коллегиальных собеседований, а также к отбору на основании выполнения контрольных рабочих заданий. Возможности альтернативного отбора персонала включают следующие методы,

(а) *Использование биографически данных.* Производится сбор биографических данных кандидата (как правило, кандидату предлагают заполнить анкету, предлагающую выбор одного ответа из нескольких предложенных), в том числе его семье, детстве, жизненном опыте. Примером вопросов/предлагаемых анкетой, является наличие братьев и сестер, является самым старшим или самым младшим из детей, его социальная активность, круг интересов, условия жизни и т.д. Затем производится анализ аналогичных жизненных обстоятельств успешных работников, в настоящее время выполняющих работу, аналогичную той, что предлагает вакансия. Затем путем сопоставления выявит кандидатов, чьи биографические данные наиболее полно совпадают с данными успешного работника, им и предлагается занять вакансию. . Этот метод основан на предположении, что личные характеристики человека - это результат его жизненного опыта и обстоятельств (например, если он самый младший ребенок в большой семье). Сторонники метода

биографических данных утверждают, что он основан на объективной информации, поскольку одни и те же вопросы задаются всем кандидатам, а ответы фиксируются в одинаковой сопоставимой форме. Кроме того, это недорогой метод отбора: анализ на сопоставимость может провести любой сотрудник. Но и этот метод не лишен недостатков.

- « Он базируется¹ на недоказанных психологических основах.
- » Не существует очевидных методов выбора критериев для оценки кандидатов (т.е. для выявления *особых* жизненных обстоятельств, которые способствовали успеху нынешних работников).
- Существует вероятность, что кандидат утаит ряд своих жизненных обстоятельств.
- « Отбор персонала на основе биографических данных может недобросовестно использоваться для того, чтобы обойти законодательство о равных возможностях в области занятости.
- Сбор биографических данных в большой выборке существующих успешных работников компании требует большого времени и неудобен с административной точки зрения.
- Жизненные обстоятельства и опыт человека, такие, как тип школы, которую он посещал (частная или общественная), место жительства, характер детских увлечений (и, следовательно, затраты на них) и прочее, как правило, определяются экономическим статусом родителей кандидата. Следовательно, использование биографических данных может несправедливо дискриминировать кандидатов представителей бедного сословия.

(б) *Отбор методом «открытых дверей».* Этот простой метод означает, что на работу принимается тот соискатель, который обратился в компанию первым и который обладает необходимыми для выполнения работы на вакантной должности квалификацией и опытом. Этот метод применяется, как правило, крупными универсальными магазинами, когда им необходимо в короткий срок набрать большое число работников (обычно перед Рождеством), а также компаниями, ищущими квалифицированных рабочих. В этом случае собеседование и тестирование не проводится. Вместо этого компания составляет подробнейшую и точнейшую спецификацию качеств работника с перечислением всех требований к уровню квалификации, знаний, опыту и личным характеристикам, необходимых для выполнения работы на вакантной должности. Первый кандидат, соответствующий этим детальным требованиям, автоматически принимается. Если впоследствии кандидат доказывает свою несостоятельность, составленный список требований считается неверным и претерпевает существенные изменения, прежде чем быть предъявленным новому соискателю.

Преимуществами метода «открытых дверей» является его низкая себестоимость, устранение административной волокиты, устранение множества источников несправедливой дискриминации, а также тот факт, что руководство вынуждено заранее четко и ясно определить критерии отбора работника на занятие вакансии. Однако в равной степени кандидат может не соответствовать преобладающей в компании культуре или не вписаться в коллектив.

13. Нетрадиционные подходы

Имеются интересные исследования в области астрологии и графологии, направленные на отбор персонала. Несмотря на то, что их результаты небесспорны, они тем не менее представляют свежий взгляд на фундаментальную природу человека и проблемы процесса рекрутинга.

Графология

Графология — это исследование размера, формы почерка и манеры письма, в том числе расстояния между буквами, расположения слов на бумаге, угла наклона линий, давления при письме, имеющее целью предсказание личных характеристик человека, например, таких, как умение уделять внимание деталям, настойчивость и т.д. Сторонники графологии утверждают, что она дает объективную основу для оценки кандидатов (почерк человека не может сильно изменяться) и что разные графологи, как правило, одинаково или сходно оценивают почерк одного и того же человека. Однако этот метод страдает отсутствием сколько-нибудь серьезного научного подтверждения, а люди могут менять свой почерк (сделать его более аккуратным и твердым), чтобы создать более благоприятное впечатление, если они знают, что им предстоит графологическое испытание.

Астрология

Несмотря на отсутствие научных подтверждений существования связей между движением звезд и индивидуальным поведением и личностью человека, общественный интерес к астрологии исключительно высок. Многие газеты и журналы публикуют различные гороскопы на своих страницах, которые читает огромное количество

людей. Некоторые полагают, что публикация такого огромного объема материалов по астрологии уже само по себе обеспечивает сбывающиеся пророчества; многие люди знают свой зодиакальный знак и соответствующие психологические и психофизические характеристики. Следовательно, человек может описывать себя именно этими понятиями, если ему заданы вопросы о его поведении, взглядах, мыслях. Они даже могут отвечать на вопросы психометрических тестов в соответствии с тем, что должен испытывать человек данного знака зодиака. Это может создать ошибочное впечатление о якобы существующих взаимосвязях между результатами теста и характеристиками, приписанными данному знаку зодиака.

КОНСУЛЬТАТИВНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ

14. Когда прибегают к консультированию

Консультативные собеседования проводятся с работниками компании, а не с кандидатами на занятие вакантной должности. Они изначально не направлены на получение информации, как отборочные собеседования, а используются, чтобы дать работнику совет или консультацию и обсудить возникшую проблему. По сравнению с отборочными собеседованиями, консультативные собеседования не имеют четкой, заранее определенной структуры, не требуют подготовительной работы, поскольку в основном роль интервьюера состоит в том, чтобы реагировать на обращение интервьюируемого. Иногда в процессе собеседования по поводу жалобы или аттестации, работник, проводящий собеседование, решает заранее, какой линии поведения придерживаться и проводит собеседование как беседу, а не как поиск решения проблемы. Если менеджер пользуется уважением как исключительно знающий, собеседование в форме беседы может быть успешным, поскольку работник внимательно прислушивается к мнению менеджера о себе и его ожиданиях; однако беседа носит односторонний характер — менеджер в основном говорит, но получает мало информации о своем подчиненном.

15. Что такое консультирование

Консультирование — это процесс помощи человеку в осознании его чувств и отношения к возникшей проблеме, точная идентификация проблем, поиск решений или рекомендации о том, как справиться со сложившейся ситуацией. Необходимость в консультировании возникает, когда менеджер выслушивает жалобы работников, улаживает споры, проводит работу с теми, кто допустил неподобающее поведение, или помогает работникам преодолеть чрезмерный стресс. В процессе консультирования менеджер сталкивается с необходимостью:

- давать советы;
- способствовать изменению стиля поведения работника;
- обсуждать проблему, возникшую впервые или признанную тем, кто нуждается в консультации;
- помогать работнику принять трудное решение;
- добиваться признания ситуации, которую невозможно изменить; стараться изменить восприятие работником проблемы

Задача консультирования — не навязывать свои решения, а скорее заставить человека самостоятельно преодолеть трудности и принять решение. Консультирование всегда должно проводиться в приватной обстановке, не прерываться звонками или визитами секретаря и т.д.

16. Методы консультирования

Существует два подхода к консультированию: директивный и недирективный. В случае *недирективного* консультирования работник, проводя собеседование, должен учитывать следующее.

- (а) Только консультируемый может точно сформулировать свои проблемы.
- (б) Наиболее эффективный способ раскрыть суть проблемы — поощрить вторую сторону говорить о том, что она желает обсудить.
- (в) Решения проблем не будут найдены до тех пор, пока консультируемый полностью не согласится с предлагаемым решением, возникшим в ходе собеседования.
- (г) Менеджер должен принимать ситуацию такой, какой она есть, а не такой, какой он желает увидеть ее. Так что цель собеседования — понять и найти объяснение событиям, а не пытаться немедленно их изменить или исправить.

Директивное консультирование, наоборот, требует от консультанта взять инициативу разговора в свои руки и предложить методы решения проблем. Это предполагает:

- (а) обобщить возможные последствия различных курсов развития событий;
- (б) предложить к рассмотрению целый ряд решений проблемы.
- (в) проложить путь к правильному решению.

Консультируемого следует убедить положиться на знания и опыт второй стороны, и в то же время все больше втягивать его в обсуждение. В конечном итоге именно консультируемый принимает окончательное решение.

17. Собеседование, направленное на решение проблемы

Несмотря на то, что многие менеджеры считают подобный подход несовместимым с их обычным стилем руководства, метод решения проблем гораздо полезнее для повышения уровня удовлетворенности работника своей работой, нежели любые другие методы. Независимо от того, проводится ли собеседование в связи с аттестацией работника или поступлением жалобы, подход, который поощряет работника высказать свою точку зрения и с помощью менеджера выработать план действий, гораздо скорее принесет положительный результат, нежели собеседование, в ходе которого менеджер пытается навязать работнику свой курс действий, основанный на недостаточной или ложной информации.

Собеседования с целью решения проблем проводить непросто — взаимоотношения по вертикали «менеджер—подчиненный» не предполагают прямого разговора. Наилучший способ преодолеть этот барьер — устранить физические признаки сложившихся взаимоотношений, например, беседовать, сидя на поставленных рядом стульях, а не находясь по разные стороны начальственного стола.

Менеджер должен попытаться не высказывать свою точку зрения в самом начале обсуждения. Если это произойдет, подчиненный намеренно начнет говорить только то, что соответствует точке зрения начальства, а не выскажет то, о чем он действительно думает. В крайнем случае можно использовать технику заинтересованного поддакивания. Чтобы подтолкнуть подчиненного к открытому высказыванию своей точки зрения, руководитель может молча кивать или поддакивать, демонстрируя, что он внимательно слушает говорящего, иногда он вставляет замечания поощряющего характера, чтобы подчиненный продолжил говорить или резюмировал бы все сказанное.

ДИСЦИПЛИНАРНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ

18. Определение

Дисциплинарное собеседование проводится в ответ на жалобу на неподобающую работу или поведение работника; его цель — выяснить, может ли работник исправиться, и предупредить его. Не всегда можно четко провести разделительную черту между дисциплинарным и консультативным собеседованиями; разбор жалобы может окончиться тем, что работнику дадут совет, а не наложат дисциплинарное взыскание. Некоторые консультативные собеседования могут содержать завуалированную угрозу руководителя, который показывает, что не желает больше возникновения обсуждаемой проблемы.

19. Проведение дисциплинарного собеседования

Дисциплинарное собеседование — это лучшая возможность для менеджера показать, что работа его подчиненного перестала удовлетворять. Менеджер не должен автоматически применять меры дисциплинарного воздействия; им предшествует следующая процедура.

- (а) Проверить факты; установить, на каком основании и кем вынесено суждение о неподобающей работе подчиненного.
- (б) В процессе собеседования с подчиненным четко сформулировать претензии и указать их источник.
- (в) Предоставить подчиненному любую возможность ответить; в некоторых компаниях принято привлекать на помощь подчиненному представителя профсоюза.
- (г) На этом этапе может выясниться, что информация не так надежна, как казалось на первый взгляд, или обнаружатся смягчающие обстоятельства. Тогда менеджер в первом случае может пообещать выяснить все поточнее, а во втором случае продолжит собеседование уже как консультационное.
- (д) Если менеджер сочтет, что подчиненный действительно виноват, то это следует довести до его сведения четко и обоснованно (желательно, в количественном выражении, например, «Ваша выручка составила на x % ниже среднего показателя по нашему цеху»).
- (е) Затем менеджер сообщает подчиненному, что он намерен предпринять, например, сделать предупреждение, чтобы подчиненный исправил свою работу в течение месяца. Это предупреждение письменно фиксируется.
- (ж) По прошествии месяца менеджер вновь вызывает работника для собеседования, независимо от того, исправился он или нет.

Эта процедура может на первый взгляд показаться слишком обременительной, но она справедлива и способна устранить неловкую ситуацию в случае, если поводом к дисциплинарному взысканию послужила неверная информация. Это улучшает трудовые отношения в рамках организации. Обратите внимание, что в случае серьезных дисциплинарных проступков и/или срывов в работе (например, в случае, если работник не принял во внимание предупреждение, он может быть уволен) необходимо после собеседования направить работнику письменное предупреждение, официально указывающее ему на необходимость улучшить работу, а также поставить его в известность о возможных последствиях игнорирования предупреждения. Это предупреждение согласно требованию раздела Кодекса практики, посвященного дисциплинарным процедурам, должно излагать, в чем состоит вина работника, и указывать ему, что следует сделать, чтобы исправиться.

Контрольные задания к гл. 16

1. Какими способами можно улучшить надежность и ценность отборочного собеседования?
2. Что представляет собой стрессовое собеседование?
3. Каковы цели отборочного собеседования?
4. Какого типа вопросов следует избегать в процессе проведения отборочного собеседования?
5. Каким образом интервьюер должен оценивать личность кандидата на вакансию?
6. Каковы преимущества и недостатки группового собеседования?
7. Дайте определение понятию «биографические данные». Как можно их использовать в интересах отбора персонала?
8. Что представляет собой собеседование с целью решения проблем, в каких случаях оно используется?
9. Чтобы помочь отдельным работникам решать возникающие проблемы, руководители могут использовать консультационные собеседования. Каким образом следует проводить подобные собеседования, чтобы обеспечить их эффективность?
10. Один из ваших работников систематически опаздывает на работу, несмотря на ваши предупреждения. Сейчас это стало вызывать трения в рабочем коллективе. Объясните, каким образом вы взяли бы за решение этой проблемы.