

О.М. БАГОНЕДОВА, О.С. БОЙКОВА, А.С. ЛУЗВАНОВА, И.А. СИДОРОВА

# ДИАГНОСТИКА СОИСКАТЕЛЯ



**А. Лухманова  
Наталья Анатольевна Сидорова  
Оксана Магомедгаджиевна Багомедова  
Оксана Бойкова  
Диагностика соискателя**

*Авторский текст*  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=165583](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=165583)

**Аннотация**

В данной книге будут рассмотрены основные способы и методы оценки профессиональных и психологических особенностей соискателя (собеседование, анкетирование, тестирование), освещены достоинства и недостатки используемых методов, а также приведены мнения как работодателей, так и соискателей о справедливости и точности психодиагностики.

Итак, читайте, учитесь – и «кадры решат все»!

## Содержание

Формирование кадрового состава	4
Глава 1. Содержание психодиагностики соискателей, ее цели и задачи	18
1.1. Сущность психодиагностики, ее цели и задачи	18
1.2. Особые требования, предъявляемые к психодиагностическим методикам	23
Глава 2. Собеседование как первый этап психодиагностики	25
2.1. Технология проведения собеседования	25
Конец ознакомительного фрагмента.	32

# Диагностика соискателя

## Формирование кадрового состава

Ориентация сегодняшней экономики на рыночные отношения коренным образом поменяла подходы к решению многих проблем в этой отрасли и в первую очередь тех, которые связаны с человеческим фактором.

Любой руководитель, конечно же, понимает, что успех его организации во многом обусловлен степенью квалификации ее сотрудников, сплоченности команды, работающей в этой организации. А, следовательно, делом первостепенной важности для любой фирмы является подбор персонала.

**Понятие квалификации.** В трудовом праве различают квалификацию (от лат. qualis – «какой» и facio – «делаю») работы и квалификацию отдельных работников. Квалификация работы характеризует определенный вид работы в зависимости от ее сложности, точности и ответственности. Обычно квалификация работы определяется разрядом, к которому данный вид работы отнесен тарифно-квалификационным справочником. Она играет огромную роль в установлении тарифных ставок и должностных окладов. «Квалификация работника – это степень и вид профессиональной обученности для выполнения конкретного вида работы»<sup>1</sup>.

Деятельность любого специалиста по работе с персоналом, будь то менеджер по персоналу либо инспектор в отделе кадров, направлена на создание необходимого человеческого потенциала организации, приведение кадровых возможностей организации в соответствие с кадровыми потребностями. Для этого ему необходимо продумать все возможные меры по формированию кадрового состава организации, поддержанию работоспособности персонала и оптимизации кадрового состава.

Одной из немаловажных частей процесса планирования в организации является планирование потребности в персонале. В конечном итоге именно с успешного кадрового планирования все и начинается, потому что именно кадровое планирование отвечает на такие вопросы, как: какое количество работников, какой квалификации, когда и где требуется и, самое главное, каким образом можно привлечь к работе нужный, наиболее квалифицированный, персонал, отвечающий всем заявленным требованиям.

Потребности организации в персонале бывают количественными и качественными. Количественные потребности можно определить тем, что они отвечают на вопрос «сколько?», а качественные отвечают на вопрос «кого?». Второй вопрос наиболее сложен, потому как в данном случае необходимо учитывать огромное количество факторов. В большинстве случаев на первое место ставятся профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Но немаловажную роль должны играть: общий уровень культуры и образования, ценностные ориентации данной конкретной личности, толерантность, социальная адаптация в коллективе.

Важным моментом в оценке персонала является разработка организационного и финансового планов укомплектования кадров, включающая в себя разработку программы мероприятий по привлечению персонала, разработку и апробирование методов оценки кандидатов либо адаптацию уже существующих методов непосредственно к сложившейся ситуации. Немаловажным является расчет финансовых затрат на привлечение необходимого персонала и реализацию оценочных мероприятий.

---

<sup>1</sup> Толковый словарь «Бизнес и право» [www.garant.ru](http://www.garant.ru).

Вообще же определить необходимую в организации численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

Для начала необходимо провести анализ кадровой ситуации в регионе. Он особенно важен на стадии формирования организации как таковой. При проведении анализа профессионально-возрастных групп необходимо обращать внимание на присущие им характерные особенности. Например, для молодых работников характерны особенности, связанные с началом карьеры и готовностью овладевать современными профессиями. Конечно же, начало карьеры, с одной стороны, – это недостаточность практических навыков, а с другой – большая эмоциональная вовлеченность в процесс работы. Огромным позитивом в ориентации на современные профессии является отсутствие стереотипов, тормозящих внедрение нового, однако это же может стать недостатком, если необходима реализация традиционных схем деятельности и поведения в организации. А вот именно руководителей было бы правильно подбирать среди работников среднего возраста.

Немаловажными являются оценка демографической ситуации в регионе и демографический прогноз, которые основываются на численности населения, возрастной структуре региона, оценке естественного прироста населения, уровне рождаемости, уровне миграции.

Для некоторых регионов и специализированных организаций необходимо также проводить анализ национальных и культурных особенностей жителей региона, в котором должны быть учтены традиционные для населения этого региона виды профессиональной деятельности, особенности их образа жизни, на которые наложили отпечаток религия или культовые обряды, климатические условия, свобода или традиционность в выборе молодыми людьми профессии, средний возраст начала самостоятельной трудовой деятельности, создания семьи, а также традиции в семейной жизни (например, принято ли по традиции работать жене).

Немаловажную роль играет то, как расположился рынок рабочей силы на определенном пространстве. Необходимая рабочая сила может проживать слишком далеко от предприятия. Если какой то процент потенциальной рабочей силы расположен на труднодоступной территории, то возникнут проблемы со сменой жилья, поиском доступного транспорта, переездом и вряд ли можно рассчитывать на успех в привлечение такой категории работников. Если территория проживания рабочей силы более доступна, то положение можно поправить организацией доставки таких работников транспортом фирмы.

Целью первичного набора персонала является создание определенного резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию и т. д.

Мы уже выяснили, что служба персонала должна рассчитать определенную оптимальную численность работников при осуществлении набора. Не должно быть как недостатка в работниках, что может привести к срывам производственных программ, производственному травматизму, возникновению конфликтных ситуаций в коллективе, также и избытка работников, который может повлечь за собой увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, отток наиболее квалифицированных работников и некоторые другие неблагоприятные последствия.

Для того чтобы начать поиск и отбор необходимых работников, служба персонала должна обладать информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях ее деятельности и приемлемой организационной культуре.

На сам процесс привлечения рабочей силы могут повлиять факторы внешней и внутренней среды. К примеру, факторами внешней среды могут стать определенные законодательные ограничения, или качественный состав рабочей силы на рынке труда, или месторасположение организации. К факторам внутренней среды обычно относят кадровую политику

в организации, а также образ самой организации, т. е. то, насколько она считается привлекательной как место работы для кандидата. Наиболее привлекательными являются более крупные фирмы либо фирмы, известные своей продукцией данному претенденту на соискание должности. Под кадровой же политикой понимаются принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы, например существуют принцип должностного продвижения работников, уже занятых в производстве, принцип пожизненного найма и т. д.

Таким образом, вся процедура отбора персонала начинается с принятия решения самим соискателем о выборе той или иной организации. Этот выбор связан с его собственными целями, планами и особенностями. Четкое представление о том, каким образом человек ищет работу, может помочь менеджеру организовать наиболее эффективный процесс привлечения кандидата. Люди, являющиеся в совокупности рабочей силой, заинтересованы выгоднее продать свой труд, что влияет на мотивы работников, способствует поискам наиболее приемлемых условий труда и, соответственно, стимулирует повышение профессионализма. Еще одним стимулом для роста профессиональных качеств и развития способностей работников является конкуренция. Так как при наличии на рынке рабочей силы свободного вакантного места, за него происходит борьба между работниками, в которой побеждает самый опытный и профессиональный работник. Конкуренция на рынке труда затрагивает и работодателей, ведь каждая организация хочет принять на работу лучшего специалиста, а для этого необходимо замотивировать работника, создавать наиболее приемлемые условия труда. Но даже если работодателю удалось привлечь подходящего специалиста – это не означает что данный работник вышел из системы рынка труда, так как на любом предприятии существует внутренний рынок труда.

Итак, первым действием потенциального кандидата будет определение предполагаемого места в организации с точки зрения варианта окончательного или промежуточного рабочего места и конечной цели служебного продвижения. На этом этапе задачей менеджера по персоналу будет являться выделение наиболее подходящих кандидатур, исходя из анализа рынка рабочей силы и стремления работников к целям, адекватным корпоративной культуре организации.

Вторым шагом кандидата является сбор и рассмотрение информации о предполагаемых рабочих местах. Специалисту по персоналу необходимо проанализировать способы получения информации и оценить влияние различных средств массовой информации на тот сегмент рынка труда, из которого возможно привлечение кандидата.

На следующем этапе предполагаемый кандидат формирует так называемый конкурентный лист и сравнивает предлагаемые разными организациями условия, исходя из собственных мотивов, объема вознаграждения, возможности должностного роста, профессионального развития, определенных гарантий и т. д. Менеджеру по кадрам на этом этапе необходимо анализировать предложения возможных конкурентов и разработать способы аргументации за свою компанию. Возможно, есть пути предложения дополнительных параметров, которые могут быть важны для потенциального кандидата.

Далее кандидату необходимо беспристрастно проанализировать собственные возможности, что позволит построить наиболее удачную аргументацию при прохождении отборочных процедур. Менеджер должен выработать гибкий подход при переговорах с кандидатом и в случае его перспективности предусмотреть возможность изменения функциональных обязанностей, статуса, проектирования карьеры.

Если в организации возникает проблема, связанная с недостатком кадров, т. е. необходимо принять нового работника, появляется вопрос: где искать потенциальных кандидатов и каким образом их известить об имеющихся вакансиях.

Итак, подбор персонала – это метод выбора наиболее подходящего кандидата на имеющуюся в организации вакансию. В принципе, если говорить коротко, это делается сле-

дующим образом. Сперва создается должностная инструкция, где детально перечисляются важнейшие требования к кандидату в области квалификации, опыта работы и других основных параметров. Должностная инструкция необходима для того, чтобы грамотно составить квалификационные требования, в которых указываются: функции должности, значение данной должности в организационной структуре, заработная плата, а также все предполагаемые дополнительные выплаты. После составления квалификационных требований начинается поиск работника на эту должность: размещаются объявления в прессе, делаются заявки в агентства по поиску и найму персонала. Если должность высокая, то в поиске задействуют специальные агентства по трудоустройству – «охотники за черепами». После того как найдено несколько подходящих кандидатур, начинается отбор, который производится исключительно из документации претендентов. Предпочтение отдается тем кандидатам, которые в наибольшей степени соответствуют заявленным требованиям. После этого, среди претендентов, прошедших отбор проводится собеседование, в которое могут быть включены практические тесты – для того, чтобы в списке возможных кандидатов осталось всего несколько человек. Иногда возникает необходимость для повторных собеседований, тогда работники по отбору персонала применяют психологические тесты. Объем и уровень сложности тестов, а также количество собеседований напрямую зависят от уровня вакантной должности. Собеседование проводится как одним специалистом, так и целой группой, точно также оно может проводиться как с одним претендентом на должность, так и с несколькими сразу.

Также необходимо сказать, что источники привлечения кандидатов могут быть **внутренними** и **внешними**. Внутренние источники – это люди, непосредственно работающие в данной организации. Самыми популярными источниками привлечения персонала на вакантные должности являются сотрудники кадровых служб собственного предприятия, а также специалисты, которые самостоятельно ищут работу – такие специалисты являются случайными претендентами, сведения о которых должны вноситься в картотеку или базу данных о внешних кандидатах. Это резерв, которым нельзя пренебрегать. Эти источники используют большинство компаний.

Методов по набору персонала из внутреннего источника существует много. Одним таким методом является внутренний конкурс, когда служба персонала рассылает во все свои подразделения информацию об открывшихся вакансиях, проще говоря, извещает всех работающих. При этом любой сотрудник организации может порекомендовать на работу своих друзей и знакомых. Преимущества такой практики в том, что люди, занимающиеся отбором, могут заранее знать претендентов на вакантную должность, их качества как работников, а также личные качества. Впрочем, это может оказаться и значительным недостатком.

Следующий метод – это совмещение профессий. Если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы, целесообразно использовать совмещение должностей самими работниками фирмы.

Весьма эффективным для некоторых организаций на стадии интенсивного роста считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей, т. е. ротация. Это неизменно приводит к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и сопровождается должностным ростом работников.

Сегодня практически повсеместно при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только в случае отрицательных результатов приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что это является возможностью самореализации внутри организации и воспринимается как поощрение успешной работы, укрепляет веру сотрудников в свою организацию, улучшает моральный климат в коллективе и, что немаловажно,

значительно сокращает затраты на найм. Но есть и отрицательные стороны этого источника: может возникнуть так называемая «семейственность», приводящая к застою в появлении новых идей и изобретательской мысли, а то и возникнет риск осложнений личных взаимоотношений между сотрудниками организации.

К внешним источникам подбора персонала относятся все потенциальные кандидаты на замещение вакансии. Среди них – люди из так называемого списка ожидания, т. е. те, с которыми руководители организации или работники службы персонала раньше уже встречались по вопросу трудоустройства, кандидаты, с которыми встречи еще только предстоят.

К методам поиска персонала из внешних источников относится обращение организации в службы или центры занятости. На практике многие фирмы и компании пользуются услугами местных центров занятости в качестве источников для найма людей. Зачастую выгодно подбирать сотрудников рабочих специальностей, со средним специальным образованием, т. е. не слишком квалифицированный персонал. А через центры занятости, как правило, устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу в связи с банкротством своих прежних работодателей и вынуждены пройти переподготовку для освоения новой специальности.

Зачастую менеджеры по персоналу, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового работника, пользуются услугами агентств по трудоустройству, т. е. кадровых агентств. Агентство по трудоустройству – это организация, которая представляет работодателям подходящих потенциальных работников, взимая за свои услуги с работодателя плату, обычно в размере первой заработной платы работника. Кроме того, агентства по трудоустройству подыскивают для предпринимателей работников на временную работу, по отношению к которым они сами выступают в роли нанимателей, и взимают с них плату, исходя из их почасовой заработной платы. Агентства по трудоустройству, специализирующиеся на поиске по заказам фирм подходящих менеджеров и исполнительных работников или на поиске подходящих рабочих мест для руководящих работников, желающих сменить место работы, часто называют рекрутинговыми компаниями и «охотниками за черепами» (head hunters). «Охотниками за черепами» часто, для удобства и экономии времени своих заказчиков, предоставляют уже отсортированный и очень короткий список кандидатов на должность для дальнейшего отбора претендента самой организацией. Но обращение к охотникам за черепами» часто не дает желаемого эффекта, так как организация оплачивает за каждого подобранного кандидата большие деньги, но эти деньги не окупаются. Через некоторое время оказывается, что подобранный сотрудник абсолютно не подходит как по своим параметрам, так и для этой должности в целом. Конечно, это совершенно не значит, что следует полностью отказаться от услуг рекрутинговых компаний, тем более что хорошо работающее агентство, как правило, представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно, также на представляемых специалистов могут быть даны гарантии, которые вступают в силу в случае увольнения специалистов по собственному желанию или некомпетентности. В таком случае рекрутинговая компания обязана бесплатно представить других кандидатов на данную должность. Но, в любой крупной компании должна быть кадровая служба, в обязанности которой входит знать и применять на практике методы отбора персонала.

На сегодняшний день работодатель все чаще применяет такой достаточно новый и интересный способ отбора и найма персонала, как открытый рекрутинг.

Открытый рекрутинг является одним из способов отбора и найма персонала, представляющий собой новейший инструмент кадровой политики любой уважающей себя современной компании. Эта методика, чаще всего, включает в себя интервью по видео и деловые игры – применяется на практике для организации наиболее быстрого и максимально полного поиска запрашиваемого кандидата.

Суть этой персонал-технологии состоит в том, что в отличие от применяемого большинства стандартных методов рекрутерских фирм, открытый рекрутинг не предлагает работодателю какого-то конкретного человека или нескольких соискателей на вакантную должность, а дает возможность увидеть всех потенциальных претендентов на нее (обычно число таких претендентов составляет от 50 до 250 человек).

По представленным видеосюжетам конкретные кандидатуры выбирает уже сам руководитель фирмы-работодателя. Это очень важно, так как главной задачей этой методики является максимально возможное использование опыта и интуиции руководителя при создании наиболее удобных для него условий отбора персонала. Потому как только сам руководитель по-настоящему знает, какой именно человек нужен компании, и может увидеть необходимого специалиста среди многочисленных претендентов. Руководитель при формулировании задачи любой рекрутинговой фирме-посреднику обычно весь комплекс требований уместит в следующие требования: работник должен быть коммуникабельным, инициативным и ответственным. Но нередко даже наличие этих качеств у соискателя на должность не дает гарантии, что это именно тот работник, который нужен компании.

Как правило, компания, которая обращается к кадровому агентству, осуществляющему открытый рекрутинг, заявляет, что им необходим определенный персонал, и выдвигает формальные требования: высшее образование по определенной специализации, стаж работы, знание персонального компьютера, владение иностранными языками и тому подобные требования. После чего агентство разрабатывает и осуществляет определенную стратегию по привлечению необходимых кандидатов. В большинстве случаев это заключается в том, что агентство публикует объявления в газетах с целью по возможности максимально охватить потенциальный рынок труда.

Как правило, звонков в кадровое агентство бывает в два-три раза больше, чем то количество претендентов на должность, которое попадает на первый тур отбора персонала по данной методике. Дело в том, что для широты охвата контингента на рынке труда в объявлениях о вакансии указываются только часть формальных признаков требуемого специалиста. После чего широкая сеть диспетчеров агентства с большой пропускной способностью осуществляет предварительный отсев соискателей на вакантную должность.

Так как в интересах любого кадрового агентства преподнести претендента на должность наиболее выгодно, то существует опасение наличия некой предвзятости с их стороны. Таким образом, чтобы работодателю сделать правильный выбор, ему лучше, как говорится, один раз увидеть соискателя. Однако организовать личные встречи руководителя компании со всеми кандидатами довольно проблематично. Личные беседы даже с, казалось бы, небольшим количеством соискателей могут занять огромное количество времени в ущерб основной работе руководителя. Кроме того, столько можно руководителю удерживать в памяти персональную информацию без искажения. А если исходить из того, что довольно скоро наступит утомление от количества поступающей информации о претендентах. Поэтому зачастую руководитель, исходя из необходимости решения других неотложных деловых вопросов, выбирает практически первую попавшуюся кандидатуру на вакантную должность.

Если же правильно использовать методику открытого рекрутинга, вся продолжительность процедуры знакомства со 100 – 150 кандидатами займет у руководителя совсем небольшой отрезок времени (от одного до полутора часов).

Может возникнуть закономерный вопрос: как за такой небольшой период времени можно увидеть и оценить такое количество соискателей? На практике все достаточно просто. Дело в том, что руководитель просматривает только видеоматериалы, которые представляют собой короткие интервью с претендентами по две-три минуты. Сами же встречи и беседы с соискателями проводит квалифицированный специалист-психолог. Претенденту

легче раскрепоститься с его помощью, нежели лицом к лицу с самим главой компании. Во время просмотра подготовленного материала консультант, представляющий видеоматериалы руководителю, должен комментировать также результаты психологических тестов и анкетные данные кандидатов. Именно на этом первом этапе при применении методики открытого рекрутинга происходит предварительный отбор соискателей. На второй этап, как правило, проходит не более 30 % всех участников конкурса. Так как руководитель компании при выборе специалистов опирается прежде всего на личный опыт и собственную интуицию, те, кто не соответствует духу и стилю организации и заведомо не впишется в коллектив, на первом этапе отсеиваются.

Положительным моментом является то, что просмотр видеоматериалов проходит в спокойной тихой обстановке и руководителю не нужно будет напрягаться, играя непривычную для него роль интервьюера. Кроме того, видеобазы позволяют руководителю довольно тщательно просмотреть и сопоставить своих потенциальных сотрудников.

Конечно же, видеоинтервью поможет сделать лишь приблизительный, предварительный отбор. Вторым этапом конкурса является проведение деловых игр, которые также необходимо снимать на видеокамеру. В ходе проведения деловой игры, которая длится обычно 30 – 45 минут, соискатели раскрываются и с человеческой, и с деловой стороны. С помощью этого приема можно четко отследить их коммуникативный потенциал, способы достижения поставленных перед ними целей, стиль в принятии решений, поведение в сложившихся конфликтных ситуациях и многое другое.

Процесс проведения деловой игры также контролирует психолог. Именно он дает конкурсантам психологические задания. Возможен, например, такой вариант деловой игры: каждый из претендентов должен составить список из пяти качеств, которые необходимы представителю определенной профессии. После чего в ходе совместного обсуждения участники деловой игры вырабатывают такой список качеств, с которым были бы все согласны, на его основе каждый проводит самопрезентацию, т. е. доказывает, что у него есть все необходимые качества. Как уже было сказано, все это фиксируется и затем делается анализ специалистом. Обсуждение результатов этого этапа – самый ответственный момент для специалистов-психологов и заказчиков, потому что за ним следует личная встреча отобранных претендентов с работодателем, т. е. непосредственно собеседование. Но принятие окончательного решения о приеме на работу остается, конечно, за самим работодателем, потому что он здесь выступает главным экспертом.

Таким образом, весь процесс подбора персонала занимает около трех-четырёх недель. Самым большим преимуществом методики открытого рекрутинга является то, что она позволяет работодателю в максимально короткие сроки лично, не прибегая к чаще всего субъективной оценке других специалистов по подбору кадров, рассмотреть практически всех потенциальных претендентов на вакантную должность.

В Российской Федерации данная методика достаточно хорошо себя зарекомендовала и применяется довольно активно уже около семи лет.

Следующий вариант подбора сотрудников – поиск среди выпускников школ, колледжей, высших учебных заведений, коммерческих школ. Обычно большинство учебных заведений (высших уж точно) имеют службы по трудоустройству своих студентов и выпускников. Преподаватели этих и других учебных заведений тоже заинтересованы в том, чтобы выпускники получили подходящую работу. Сотрудничать с такими Студенческими кадровыми агентствами (СКА) будет очень полезно для организации.

На сегодняшний день многие хозяйствующие субъекты предпочитают самостоятельно искать и подбирать претендентов на работу. Методами, которые они используют при наборе персонала, являются размещение объявлений об имеющихся вакансиях на радио и телевидении либо самостоятельный поиск кандидатов по объявлениям в средствах массовой

информации. В данном случае работодателю очень важно ясно представлять себе, к каким средствам массовой информации необходимо обращаться. Кроме того, нужно правильно формулировать информационное сообщение, которое призвано привлечь внимание именно наиболее подходящих соискателей на должность. Для этого необходимо отметить в объявлении профессиональные и личностные характеристики интересующего персонала. В качестве таковых, например, может выступать специальное образование, особый опыт работы определенной продолжительности или же, наоборот, отсутствие практического опыта по данной специальности. К сожалению, работодателями на практике еще не используется Интернет, а все тематические серверы такого типа принадлежат рекрутинговым фирмам, которые таким образом просто переносят часть своей работы в сеть. Объявления в средствах массовой информации могут выступать как основным источником поиска, отбора и найма персонала, так и дополнять все иные существующие способы отбора требуемых в компании специалистов.

Основным и неоспоримым преимуществом набора персонала из внешних источников является возможность выбора из большого числа кандидатов. Как правило, новые люди, вливаясь, приносят с собой новые идеи, свежие решения, меньше угроза возникновения интриг внутри организации. Но есть и отрицательные моменты, недостатки набора из этого источника. Во-первых, адаптация нового работника в коллективе не всегда происходит гладко. На практике очень часто возникает ситуация, которую можно назвать кризисом при введении в работу. Это, по своей сути, стресс, переживаемый новым работником, когда оказывается, что в реальности новая работа сильно отличается от его ожиданий. Этот широко распространенный феномен обычно вытекает из неумения руководителя точно объяснить работу и структуру организации на стадии отбора и найма персонала, а также из-за игнорирования процесса первоначальной подготовки, профессионального обучения и ознакомления. Кризис при введении в должность обычно кончается решением об увольнении.

К сожалению, такой кризис, связанный с адаптацией, очень неблагоприятно влияет на текучесть кадров в организации. Под текучестью кадров понимается доля рабочей силы организации, которая покидает ее через определенный период времени. Она складывается из пенсий, смертей, увольнений, сокращения штата, уходов по собственному желанию. В целом на текучесть кадров оказывает большое влияние цикл деловой активности. В период роста, когда расширяются возможности найма, текучесть кадров повышается. Считается, что некоторая текучесть кадров является положительным явлением – она позволяет произвести частичное обновление рабочей силы. Однако высокий уровень текучести кадров в организации показывает, что оплата и условия труда представляются работникам неадекватными либо организация плохо управляется. Есть два способа измерения текучести кадров:

1) индекс потерь складывается из количества ушедших сотрудников за период времени, поделенного на среднее количество работников за период времени и умноженного на 100;

2) индекс стабильности складывается из отношения количества работников, проработавших больше одного года, к количеству нанятых год назад, умноженного на 100.

Индекс потерь – довольно приблизительный показатель, так как он не дает сведений о том, какие сотрудники уходят с предприятия. Наоборот, индекс стабильности показывает, какие сотрудники уходят с предприятия – мало проработавшие или более опытные и какова средняя длительность периода найма. Это важно, поскольку текучесть кадров чаще всего и относится к вновь набранным сотрудникам.

Во-вторых, с приходом нового человека возможно ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих, кроме того, невозможно с уверенностью предсказать, насколько хороша у нового человека рабочая хватка.

Организациями используются различные методы отбора персонала в зависимости от того, к какой категории принадлежит та или иная из них. Если говорить о предприятиях,

давно сложившихся, т. е. о большинстве (но все-таки далеко не всех!) государственных предприятий, части акционерных обществ, то для отбора и найма персонала в них используются преимущественно стандартные, общепринятые и давно проверенные варианты. Наибольшее значение в таких организациях уделяется формальным подтверждениям необходимой квалификации и опыта работы соискателей, которые организации черпают из трудовых книжек, дипломов и свидетельств о полученном образовании, анализа автобиографий того или иного соискателя. Автобиография – это описание жизни человека, отчет о полученном образовании, квалификации и прежней работе – подготавливается кандидатом на рабочее место и представляется вероятному нанимателю. Автобиография должна быть отпечатана на машинке или распечатана на принтере. В настоящее время в Соединенных Штатах Америки, да и в России тоже, автобиографию часто называют резюме (resume). Сегодня большинство работодателей требуют выслать резюме, которое в дальнейшем будет рассмотрено, и, если оно покажется работодателю привлекательным, вполне может последовать приглашение на собеседование. Но для большинства соискателей, не умеющих оформлять резюме, именно на этом этапе все заканчивается. Как писать и оформлять резюме при приеме на работу правильно, что не стоит упоминать ни в резюме, ни на собеседовании? На что потенциальные работодатели или рекрутеры обращают внимание?

Как уже упоминалось выше, резюме представляет собой письменный документ, где кратко излагаются анкетные данные и профессиональная биография. При помощи этого письменного документа работодатель заочно знакомится с претендентом на вакантную должность. Кроме того, если грамотно организовать работу со всеми поступающими резюме, то возможно достаточно хорошо оптимизировать предварительный отбор кандидатов, сделать его более эффективным и, самое главное, значительно сократить временные затраты на поиск необходимого специалиста.

Представление работодателю резюме – это первый и наиболее важный момент общения с ним. Необходимо помнить, что резюме – это еще и важный элемент презентации соискателя. Именно на его основе создается первое впечатление о соискателе, которое, несомненно, скажется в дальнейшем и непосредственно на собеседовании. Таким образом, если на этом первом этапе внимание работодателя привлечь не получилось, значит, резюме провалилось, и эта вакансия для соискателя практически недоступна. Опытному менеджеру по кадрам достаточно мимолетного просмотра основных позиций, чтобы определить, насколько показанные в резюме данные соответствуют требованиям, предъявляемым к кандидату на вакантную должность. Часто на стадии рассмотрения резюме отсеивается более 50 % кандидатов.

Резюме необходимо оформить таким образом, чтобы у потенциального работодателя возникло желание с ним ознакомиться. Оно не должно быть слишком объемным, т. е. оно не должно превышать одного, в самом крайнем случае двух листов (если это резюме опытного специалиста с большим стажем работы). Даже если, по мнению соискателя, ему есть что о себе написать. Во-первых, слишком большой объем отпугнет либо в лучшем случае настроит специалиста по кадрам. Во-вторых, так уж случается, что в 9 из 10 случаев – второй лист резюме теряется, либо прикалывается к чужому резюме, либо он просто не пройдет по факсу и будет выброшен в корзину. (Нужно помнить, что написанные от руки резюме значительно проигрывают по сравнению с печатными вариантами.) Если же количество заслуг претендента ну никак не уместится на одном листе, желательно не лениться и еще раз указать фамилию, имя и отчество, а также контактную информацию на каждом листе, дабы избежать перечисленных нежелательных последствий. Нельзя забывать и о размере шрифта, ведь сегодня многие работодатели настоятельно просят высылать им резюме по факсу, а значит, оно должно быть после пересылки по крайней мере читабельным.

Не оставляет сомнений и тот факт, что после отправки резюме необходимо перезвонить и уточнить, получил ли его адресат. Еще один совет: если в распоряжении соискателя есть и номер факса, и электронный адрес, не будет лишним продублировать сообщения по обоим каналам связи.

Стиль написания резюме во многом будет зависеть от тех целей и задач, которые претендент подсознательно либо вполне осознанно ставит перед собой при написании, какие желает получить результаты в итоге. От этого будут зависеть конкретные сведения, которые войдут в резюме, и порядок их размещения.

Несмотря на то что форма резюме более или менее свободна, все-таки в нем должны быть определенная структура и последовательность изложения информации. Поэтому, будет нелишним упомянуть об особенностях составления резюме.

Первым пунктом обычно указываются личные сведения. Хотя они и не должны быть определяющими при отборе, все же, как правило, они очень интересуют работодателя. К личным сведениям относятся год, место рождения, семейное положение, дети. Излагая о себе определенную информацию личного характера, нельзя забывать, что это такие сведения, которые всегда легко проверить. О детях необходимо написать их количество, возраст и пол. На практике доказано, что работодатели чаще всего отдают предпочтение семейным мужчинам с детьми и неохотно предоставляют работу женщинам-матерям. Это вовсе не дискриминация – все дело в том, что женщины, имеющие хотя бы одного ребенка более загружены домашними заботами по сравнению даже с многодетными мужчинами. А семейным мужчинам отдается предпочтение потому, что если они решили взять на себя обязательство обзавестись семьей, то значит они более надежны и ответственны в работе, потому что должны обеспечивать семью. Но это всего лишь стереотипы. В любом случае, как бы ни складывались обстоятельства, обманывать работодателя нельзя ни в коем случае. Это может кардинально испортить карьеру в дальнейшем, даже если на первом этапе все пройдет благополучно, так как сведения личного характера со временем непременно станут известны работодателю. А ведь ни один работодатель не захочет держать на работе человека, которому нельзя доверять, начиная уже с резюме.

По такого рода биографическим сведениям, как фамилия, имя, отчество, дата и место рождения, сведения о семье, специалист по подбору кадров, обладающий навыками психодиагностики, вполне может представить обстановку, в которой рос человек. Так, например, о личностных свойствах соискателя позволяет сделать некоторые предположения наличие или отсутствие братьев или сестер, а также их возрастные категории. Младшие дети, как правило, преимущественно направлены на достижения и успех, а у старших детей лучше сформированы качества лидера, они свободнее находят взаимопонимание с другими людьми. Также очень значителен и сообщает о многом порядок перечисления в резюме членов семьи. Если женатый мужчина 30 лет в первую очередь преподносит сведения о родителях, а лишь потом указывает свою жену, это может свидетельствовать о его несамостоятельности, зависимости, бесхарактерности.

Не стоит перегружать резюме более подробными сведениями о себе, даже если соискатель знает из достоверных источников, что данная конкретная фирма интересуется такими сведениями как наличие автомобиля, родители, условия проживания и т. д. Для этого скорее всего у нее есть собственная кадровая анкета, где содержатся все интересующие вопросы. Под анкетой понимается опросный лист для получения каких-либо сведений о том, кто его заполняет; составляемый исследователем список вопросов обследуемому лицу, ответы на которые служат исходным материалом для обобщения. Существует такая ее разновидность, как анкета-вопросник – это структурированный список вопросов, используемый для получения информации. При подготовке, разработке и апробировании анкеты, т. е. на стадии, предшествующей использованию, необходимо проявлять осторожность и привлекать высо-

коквалифицированных работников. Обработкой результатов также должны заниматься профессионалы.

Можно разработать анкеты с четкой структурой, т. е. детальными вопросами, требующими либо ответа «да», либо «нет», или анкеты с системой выбора из нескольких возможных ответов, или со шкалой градации. Подобные вопросники часто используются для получения простой информации. Также возможно использование полуструктурированных анкет. Они позволяют проявить больше гибкости при ответах на стандартные вопросы, дать развернутые ответы на дополнительные вопросы. В некоторых целях возможно использование неструктурированного вопросника. Это форма работы, которая намечает ориентиры и основные темы, которые затем можно расширить.

Следующим пунктом резюме должна быть его цель. Под ней понимается должность или работа, на которую соискатель претендует или которой хочет заниматься, т. е. чего он хочет достичь в ходе предстоящего собеседования. Любая стратегия успеха начинается с прояснения желаемого результата. Рекомендуется четко указывать в резюме вакансию, которая интересует претендента, так как набор работников в фирме может идти на разные должности и у менеджера по персоналу может просто не быть времени на то, чтобы анализировать, на какую из этих должностей подходит данный соискатель. К тому же какому работодателю нужен сотрудник, который не может достаточно четко определиться в выборе. Подобная забывчивость может быть истолкована и как проявление некоторого неуважения не только к фирме, но и конкретно к специалисту по кадрам.

Таким образом, если соискатель претендует на конкретную должность либо резюме предназначается непосредственно работодателю, в нем должен быть сделан акцент на соответствующих профессиональных навыках и качествах, а также дано описание опыта подобной работы. И если соискатель твердо убежден в том, что именно эту работу он хочет получить, то можно смело переходить к следующему шагу.

Если же резюме пишется для кадрового агентства рекрутинговой компании, которые специализируются на работе с определенными специальностями, то вполне имеет смысл не указывать конкретную должность, так как в этом случае резюме будет занесено в общую базу данных, и уже сами сотрудники этой фирмы будут подбирать наиболее оптимальный вариант для соискателя. В таком случае акцент в резюме должен быть сделан на профессиональных навыках и опыте работы соискателя, а в остальном – на возможных направлениях работы.

Следующим пунктом является указание сведений об образовании. Не стоит указывать в резюме в качестве образования среднюю школу, так как это обязательное начальное обучение – такая информация не очень-то заинтересует работодателя. Для того, чтобы правильно составить резюме, нужно знать как размещать свое образование в хронологическом порядке. Существует два варианта расположения сведений в хронологическом порядке: прямая и обратная хронологии событий. При прямой хронологии, которая, кстати, чаще используется соискателями, изложение идет в обычном хронологическом порядке, то есть начиная с самой ранней даты и заканчивая самой поздней. Обратная хронология используется, чаще всего, в том случае, если должность, которую хочет занять соискатель, не связана с основным образованием. Тогда самым первым ставится то учебное заведение, которое более или менее связано с предполагаемым местом работы. Таким образом, в резюме нужно указать годы учебы, город, название учебного заведения, специальность и степень или звание. Причем необходимо расшифровывать аббревиатуры учебных заведений, чтобы у специалиста по кадрам не возникло негативных эмоций по отношению к соискателю, ведь в его обязанности не входит знание названий всех университетов, академий, институтов, техникумов и т. д.

После этого следует дать информацию о дополнительном образовании и повышении квалификации. Можно выделить эти сведения в отдельный пункт (если список довольно

внушитель), а можно разместить вместе со сведениями об основном образовании (в том случае, если он небольшой). Порядок изложения такой информации тот же, т. е. указание дат начала и завершения обучения, города, названия учебного заведения и полученной специальности. Но хронология обычно используется обратная, так как важны самые современные знания и навыки.

Не мешает знать, каким образом соискатель выбирал себе будущую профессию: следовал ли он по стопам родителей, либо подобрал институт, где был наименьший среди претендентов конкурс, либо, наоборот, поступал в престижный вуз. После неудачной попытки поступить с первого раза поступал ли в тот же институт еще раз? После неуспеха решил более не дерзать и переключился на другую профессию? Таким образом, само по себе наличие диплома или удостоверения об окончании учебного заведения еще ни о чем конкретно не говорит – важен подход к достижению поставленной цели. Например, какой путь выбирает человек, вынужденный поменять свою прежнюю специальность? Это могут быть какие-то временные курсы, проводящиеся поблизости от дома или же более качественное образование.

Одним из самых основных разделов резюме является пункт, посвященный опыту работы, потому что именно он показывает, насколько квалификация соискателя соответствует той должности, на которую он претендует. Хронология сведений здесь предпочтительна обратная, так как за годы работы можно неоднократно поменять свою квалификацию или приобрести новую специальность (и не одну). Вообще же все зависит от того, на какие сведения соискатель хочет обратить внимание работодателя либо специалиста по подбору кадров. Соответственно, эти сведения и необходимо размещать на первом месте.

При описании профессионального опыта следует указывать не только названия фирм и компаний, но и даты работы, а также функции, выполняемые на прежних местах работы. Если за время работы происходили повышения по службе либо иные поощрения, необходимо обязательно отразить это в резюме.

Не нужно слишком растягивать описание занятия на одном месте работы и слишком скудно освещать свою деятельность на другом. Это может привести к недоверию, породить сомнение, являются ли представленные сведения истинными. Неблагоприятное впечатление производят необоснованно длительный перерыв в работе (промежуток времени между уходом с одного места работы и устройством на следующее), а также резкие смены сфер деятельности и значительное различие в уровне занимаемых соискателем позиций (слишком частая смена фирм с коротким сроком работы в каждой тоже характеризует соискателя не с лучшей стороны). Особое внимание работодатель обращает на то, какие причины увольнения с прежних мест работы указаны соискателем в резюме.

Такой пункт, как описание работы, может включаться и в анкету, предложенную для заполнения менеджером по подбору кадров, так как он способен сообщить о претенденте на должность гораздо больше, чем кажется на первый взгляд. Во многих организациях в анкетах предлагается кратко отобразить круг своих обязанностей на прежнем месте работы, и здесь пристальное внимание обращается именно на то, каким образом соискатель излагает сведения: беспорядочно или последовательно, что выдвигает на первый план, а о чем упоминает мельком. Что для кандидата на должность представляет собой каждая новая, следующая работа? Аналогична ли она предыдущей должности или расширяет существовавшие ранее обязанности? Какая карьера наиболее привлекательна для данного конкретного соискателя: вертикальная (налицо стремление занять пост руководителя) или профессиональная (есть желание стать специалистом высокого класса)? Все эти вопросы работодатель скорее всего пожелает прояснить на собеседовании, но возникают они, как правило, именно при чтении анкеты.

Далее в резюме следует указать раздел, который непосредственно связан с профессиональным опытом – это профессиональные навыки соискателя. При написании резюме, бывает, оба этих раздела (предыдущий и данный) совмещают, а порой их разделяют. Именно здесь соискателю необходимо быть наиболее конкретным и последовательным в изложении информации. Недопустима путаница в специальных терминах и уж тем более ошибки в них. Руководитель обращает пристальное внимание на этот раздел резюме. Но не нужно пытаться дать в этом пункте как можно больше информации, преувеличивать свои достоинства, а уж тем более лгать.

Отдельным пунктом резюме можно дать дополнительные сведения. Это может быть, например, информация о наличии специальных знаний: владении иностранными языками, персональным компьютером, увлечения (хобби). «Увлечение футболом, хоккеем, волейболом свидетельствует об умении работать в команде. Рыбалка, фотография, коллекционирование говорят о склонности к уединению, выдержке в сложных ситуациях, о необходимости подумать перед принятием решения. Экстремальные виды спорта привлекают стрессоустойчивых, склонных к рискованным ситуациям и достаточно самостоятельных людей. При чтении анкеты еще можно обратить внимание на разные мелочи. Как человек отвечает на вопросы – полно или ограничивается минимумом, следует инструкциям или вносит в нее собственные изменения. Такие детали – это тоже штрихи к „портрету“. (Информация с сайта Департамента Федеральной государственной службы занятости населения по Красноярскому краю.)

Последним, но достаточно важным разделом резюме является представление рекомендаций с прежних мест работы. Для того чтобы представить в резюме рекомендацию, необходимо, чтобы она была отпечатана, подписана прежним руководителем и заверена печатью. Необходимо помнить, что к работодателю резюме соискателя попадает в виде факсимильного уведомления, а значит, на собеседовании хорошо бы претенденту на должность иметь при себе оригинал рекомендации, распечатанный на хорошей бумаге. Это поможет создать положительное впечатление.

Не обязательно в заголовке писать слово «Резюме». И так любому кадровику ясно, что перед ним за документ. Желательно в качестве заголовка крупно написать фамилию, имя, отчество. Желательно в резюме указывать адрес именно фактического проживания, а не формальной регистрации, и контактные координаты (телефон, факс, e-mail, пейджер). Достаточно многие соискатели опасаются оставлять свой домашний адрес, но лучше все-таки указывать такого рода информацию. С ней резюме выглядит убедительнее, достовернее, а опасности на самом деле никакой и нет. Несмотря на то что дату и, тем более, место рождения в резюме указывать не обязательно, многие российские кадровики и работодатели считают это достаточно важным.

Указывать пожелания в уровне оплаты труда также не обязательно. Но когда такие сведения в резюме не содержатся, то скорее всего соискатель получит большей частью не интересные для него предложения. Соответственно, если претендент на должность достаточно уверен в себе, своих профессиональных качествах, то ожидаемый уровень оплаты его труда будет служить в качестве фильтра. Естественно, что откликов на такое резюме, к сожалению, будет значительно меньше, но они будут больше удовлетворять желанию претендента найти подходящую работу.

Наиболее часто встречающаяся ошибка составителей резюме заключается в том, что раздел «Опыт работы» является всего лишь выпиской из трудовой книжки соискателя. Соответственно, в этом разделе желательно указать, чем занималась компания, в которой ранее работал соискатель (особенно, если эта информация не может быть почерпнута из названия или если организация не является общеизвестной). Также желательно поместить краткое описание того, в чем заключались конкретные функции соискателя, каковы были результаты

и достижения его трудовой деятельности. Даже если необходимо придерживаться соблюдения коммерческой тайны, можно найти возможность отразить это без нарушения обязательств.

Не стоит включать в резюме такие данные, как вес, рост, размер обуви, цвет глаз и тому подобное, а также религиозные и политические убеждения, социальное происхождение, национальность, расу, знак зодиака и гороскопы.

На резюме не рекомендуется также помещать свое фото. Не стоит перечислять все хобби и увлечения, можно указать только основные и то только те, как уже было ранее сказано, которые произведут хорошее впечатление на работодателя.

Резюме составляется на том языке, который общепринят в той организации, куда резюме предназначается. Порой резюме может представляться в двух вариантах, на русском и иностранном языках, потому что соединение двух языков в одном тексте не очень удобно.

И, что тоже немаловажно, необходимо еще раз проверить свое резюме, прежде чем отправить его работодателю. Нередки случаи, когда соискатель забывает оставить контактный телефон, или указывает его неверно, или, что еще парадоксальнее, забывает указать свою фамилию, имя и отчество. Видимо, работу ищет инкогнито.

В любом случае, прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, работодателю необходимо проверить, все ли альтернативы использованы. Своеобразными альтернативами являются сверхурочная работа в организации, структурная реорганизация, использование новых схем производства и некоторые другие методы преодоления создавшейся кадровой проблемы.

# Глава 1. Содержание психодиагностики соискателей, ее цели и задачи

## 1.1. Сущность психодиагностики, ее цели и задачи

Психодиагностика представляет собой не только направление в практической психодиагностике, но также является теоретической дисциплиной.

Психодиагностику в практическом значении можно охарактеризовать как установление некоего психологического диагноза, т. е. воссоздание состояния различных объектов, которыми могут являться как отдельная личность, так и группа лиц либо организация целиком.

Практическая психодиагностика осуществляется на основе специально разработанных технологий. Она может входить составным элементом в эксперимент или выступать самостоятельно, как метод исследования либо как область деятельности практического специалиста-психолога, устремляясь при этом именно на обследование объекта.

Трактуются психодиагностика двойственно.

В широком смысле этого слова она схожа с психодиагностическим измерением в общем и может иметь отношение к любому произвольному объекту, который можно подвергнуть психодиагностическому анализу, выявляя и измеряя его свойства.

В более распространенном, узком смысле этого термина, психодиагностика представляет собой измерение индивидуально-психодиагностических особенностей личности.

В психодиагностическом обследовании личности можно выделить три основных этапа:

- 1) сбор психодиагностических данных личности;
- 2) переработку и интерпретацию собранных данных;
- 3) вынесение основанного на собранных и переработанных данных решения, так называемые психодиагностический диагноз и прогноз.

Психодиагностика как наука определяется как область психологии, разрабатывающая методы выявления и измерения индивидуально-психологических особенностей личности.<sup>2</sup>

Как теоретическая дисциплина, психодиагностика имеет дело с переменными и постоянными величинами, характеризующими внутренний мир человека. С одной стороны, психодиагностика – это способ проверки теоретических построений, с другой – конкретное воплощение теоретических построений, способ движения от абстрактной теории, от обобщения к конкретному факту.<sup>3</sup>

Как и любая другая наука, теоретическая психодиагностика опирается на определенные принципы. Для теоретической психодиагностики таковыми являются общие принципы психологии:

- 1) принцип отражения – представляет собой адекватное отражение окружающего мира и обеспечивает человеку эффективную регуляцию его повседневной деятельности;
- 2) принцип развития – ориентирован на изучение зарождения психических явлений, их развития и изменений, на характеристики качественных и количественных изменений;

---

<sup>2</sup> Словарь практического психолога / Сост. С. Ю Головин. Минск: Харвест, 1998. С.142.

<sup>3</sup> Абрамова Г. С. Практическая психология. Изд. 3-е. Екатеринбург: Деловая книга, 1998. С. 58.

3) принцип диалектической связи сущности и явления – обуславливает сходство этих категорий в философии, опираясь на материалы реальности психики при том, что соблюдено условие того, что эти категории различны;

4) принцип единства сознания и деятельности – особенность данного принципа в том, что деятельность человека управляется и контролируется сознанием и психикой и в то же время сознание и психика формируются, основываясь на человеческой деятельности;

5) личностный принцип – ориентирован на то, что от психолога требуется проведение анализа особенностей человека как индивида, а также учета определенной ситуации из жизни какого-либо отдельно взятого человека, учитывая его индивидуальное развитие организма или онтогенеза.

Именно эти принципы и легли в основу разработки и применения психодиагностических методик – специальных методов и способов получения достаточно верных сведений о содержании переменных психической реальности индивида.

С началом клинического периода в развитии психодиагностических познаний в первой четверти XIX в. начинается история современной психодиагностики. Именно в это время в клиниках врачи-психиатры начинают осуществлять комплексные систематические наблюдения за больными, фиксируя и проводя анализ результатов проведенных наблюдений.

В то же время по мере по мере накопления психодиагностических знаний появляются такие методы психодиагностики, как наблюдение, опрос, анализ документов. Но все эти методы имели характер сугубо качественный, в результате чего по одной и той же полученной информации о данном индивиде, разные врачи-психиатры часто делали абсолютно разные выводы.

Только во второй половине XIX века, когда немецкий психолог Вильгельм Вундт создал первую в мире психодиагностическую лабораторию, где в целях психодиагностики стали применять технические устройства и приборы и методы психодиагностики приобрели количественный характер.<sup>4</sup>

Тогда же был открыт основной (базальный) психофизический закон Вебера.

Проводя эксперименты на различение весов, длины линий и высоты акустического тона, Вебер установил, что отношение едва заметного изменения раздражителя  $dI$  к его исходному значению  $I$  есть величина постоянная, т. е.  $dI/I = \text{constanta}$ .

Согласно закону Вебера дифференциальный порог чувствительности есть некая постоянная часть величины исходного раздражителя, на которую он должен быть увеличен или уменьшен для того, чтобы получить едва заметную трансформацию ощущения.<sup>5</sup>

После этого открытия стало возможным практическое осуществление измерения любых психодиагностических явлений. По закону Вебера основным конкретным предметом измерения и системного анализа стали ощущения индивида, и достаточно большой период времени практическая психодиагностика ограничивалась только лишь измерением такого рода ощущений.

В конце XIX – начале XX вв. начали разрабатываться современные методики практической психодиагностики, касающиеся основных психодиагностических процессов личности, личностных свойств и состояний индивида. Именно в это время активно формируются и развиваются теория вероятностей и математическая статистика, на которых позднее стали основываться научные способы количественной психодиагностики.

Английский врач-психолог Ф. Гальтон создал в 1884 г. антропометрическую лабораторию, одним из основных направлений работы которой было получение устойчивых данных

---

<sup>4</sup> Немов Р. С. Психология: В 3 кн. Кн. 3. Психодиагностика. М.: Владос, 1998. С.15.

<sup>5</sup> Современный словарь по психологии. Современное слово, 1998. С.168.

о личностных способностях человека. Именно Ф. Гальтон в 1877 г. был инициатором того, чтобы употреблять в практической психодиагностике метод корреляций.

Дисперсионный анализ был изобретен современником Гальтона – Фишером, а другой англичанин – Ч. Э. Спирмен – изобрел факторный анализ. В 1905—1907 гг. появился первый статистически обоснованный психологический тест Бине.

В 20-х гг. XX в. стали разрабатываться и практиковаться более современные интеллектуальные и личностные, психологические тесты, позволяющие проводить психодиагностику различных процессов и свойств объекта изучения.

Но основное количество разнообразных психодиагностических методик приходится на 1950 – 60-е гг.

Психодиагностика, в настоящее время, уже давно сформировалась в обособленную отрасль психодиагностических познаний как научных, так и, самое важное, практических. Современные методы математики и физики, а также возможности электронной психодиагностики находят все более широкое применение в практической психодиагностике.

На сегодняшний день были сформированы и успешно применяются на практике множество психодиагностических методик. В психодиагностике начала XX в. как науке были признаны и общеприняты требования, предъявляемые к наиболее развитым современным наукам, таким как, например, физика. Это такие принципы, как *операционализация и верификация*.

Операционализация представляет собой прямое указание на выполняемые каким-либо произвольным исследователем действия или операции, которые в принципе доступны любому индивиду, чтобы убедиться, что описанное в понятии явление обладает именно теми свойствами, которые были указаны.

Верификация – это когда любое новое понятие, вводимое в научный оборот и претендующее на научность, должно быть проверено на реальное существование определенного этим понятием явления.

В самом общем виде классификацию психодиагностических методов можно представить следующим образом.

Все методы могут быть исследовательскими и психодиагностическими. В свою очередь методы психодиагностические могут основываться на наблюдении, которое бывает прямым либо косвенным.

Кроме того, существуют объективные психодиагностические методы исследования, а также экспериментальные психодиагностические методы и опросные методы. Опросные методы могут, в свою очередь, основываться на анкетах, опросниках и непосредственно на интервью.

Здесь хотелось бы немного сказать о психодиагностических методиках и дать краткие их характеристики.

**Бланковые методики** составляют большинство из общепринятых психодиагностических методик. В них испытуемому предлагают серию мнений или вопросов. По полученным ответам судят о психологии испытываемого индивида.

Эти методики настолько просты для разработки, использования и обработки результатов, что применение их не требует специального образования, хотя навык все-таки необходим.

**Опросные методики** занимают второе место среди психодиагностических методик по частоте применения. В них испытуемому задают устные вопросы, фиксируют, отмечают и обрабатывают его ответы.

Недостатки данной методики состоят в следующем:

1) присутствует некая субъективность, которая проявляется как в выборе самих вопросов, так и в интерпретации даваемых на них ответов;

2) эти методики довольно трудно стандартизировать, а следовательно, добиться высокой надежности и сравнения результатов.

**Рисуночные психодиагностические методики** используют для целей психодиагностики созданные испытуемым рисунки, которые могут иметь как тематический, так и спонтанный характер. Иногда используется прием интерпретации испытуемым готовых изображений.

**Проективные методики**, в свою очередь, могут быть бланковыми, опросными, рисуночными. Применяются все чаще, так как методики этой группы наиболее валидны и информативны.

**Объективно-манипуляционные методики**, в которых решаемые испытуемыми задачи предлагаются им в форме реальных предметов, с которыми предстоит нечто сделать: собрать, изготовить, разобрать и произвести тому подобные действия.<sup>6</sup>

Используя другие критерии оценки можно представить более широкий способ классификации психодиагностических методик. Например, по типу применяемых тестовых задач можно выделить такие психодиагностические методики, как *опросные*, в которых используются вопросы, адресуемые соискателю, *утверждающие*, где используются суждения или утверждения, с которыми испытуемый должен согласиться или не согласиться, *продуктивные*, когда применяют собственную творческую продукцию испытываемых индивидов (вербальную, образную, материальную), *действенные*, когда испытуемому дается задание выполнить некоторый комплекс практических действий, и *физиологические*, которые представляют собой психодиагностическое исследование организма соискателя, определяемое не зависящими от волевого фактора физическими или физиологическими реакциями.

В зависимости от того направлена ли методика на сознание индивида или на исследование неосознаваемых реакций человеческого организма, выделяют методики *сознательные* и *бессознательные*.

По форме представления тестового материала выделяют *бланковые*, когда тестовый материал представлен в письменной либо иной знаковой форме (например, рисунок, схема и т. п.), *технические*, когда тестовый материал представляется в аудио-, видео – или киноформе, а также через иные технические устройства либо *сенсорные методики*, когда тестовый материал представлен в виде физических стимулов, непосредственно адресованных органам чувств соискателя.

По характеру данных, которые применяются при выводах о результатах психодиагностики, выделяют *объективные*, где выводы не зависят от субъективного фактора испытуемого или экспериментатора, либо *субъективные* методики, напротив, использующие показатели, полученные при использовании тестового материала, зависящие от желания или сознания соискателя или проводящего психодиагностику специалиста (например, интроспекцию).

Методики также различают по тому имеют ли они тестовые нормы в своем составе или не имеют.

По присущей внутренней структуре методики подразделяются на *мономерные*, то есть когда изучение направлено на анализ какого-либо одного качества или свойства, и *многомерные*, которые служат для психодиагностики или оценки сразу нескольких однотипных или разнотипных личностных психических качеств индивида.

И, наконец, методики различаются по способу дальнейшего анализа полученных в результате психологической диагностики данных. Здесь выделяют *качественные*, когда диагностируемое свойство описывается через известные научные понятия, и *количественные* методики, характеризующиеся тем, что диагностируемое свойство описывается

---

<sup>6</sup> Немов Р. С. Психология: В 3 кн. Кн. 3. Психодиагностика. М.: Владос, 1998. С. 35.

через относительную степень развития его у данного человека по сравнению с другими претендентами.

## 1.2. Особые требования, предъявляемые к психодиагностическим методикам

Для уверенности в том, что после проведения психодиагностических исследований будут получены соответствующие объективной действительности результаты, необходимо, чтобы для всех применяемых при проведении эксперимента методов было научное обоснование, т. е. чтобы все методы соответствовали всем предъявляемым к ним требованиям.

Таковыми требованиями являются.

**Валидность** – *validus* (лат.) «сильный» – полноценность, пригодность, соответствие. О валидности применительно непосредственно к психологическому тестированию будет также сказано несколько ниже.

Существует несколько разновидностей валидности.

1. Валидность теоретическая – определяется степенью соответствия полученных результатов определенного свойства или качества, подвергаемого диагностике, получаемых с помощью данной определенной методики, показателям, приобретаемым с помощью применения других методик.

Другими словами, теоретическую валидность проверяют по корреляциям показателей одного и того же свойства или качества личности, получаемым при помощи различных методик, опирающихся на одну и ту же теорию или исходящих из нее.

2. Валидность эмпирическая – проверяется по соответствию диагностических показателей наблюдаемым действиям и реакциям испытуемого, т. е. его реальному поведению. Соответственно, сравниваются показатели применяемой психодиагностической методики с реальным жизненным поведением конкретных людей.

3. Валидность внутренняя – представляет собой соответствие заключающихся в методике заданий, субтестов, суждений и тому подобного общей цели и задаче всей методики в целом. Методика будет считаться внутренне невалидной, когда все или часть вопросов, заданий или субтестов измеряют не то, что требуется от данной методики в целом.

4. Валидность внешняя – это приблизительно то же самое, что и эмпирическая валидность, но здесь речь должна идти о связи между показателями методики и наиболее значимыми внешними признаками, относящимися к поведению испытуемого.

Только в процессе длительного применения методики может быть проверена и уточнена ее валидность.

Выделяют следующие критерии валидности:

1) поведенческие показатели – это действия и поступки, реакции испытуемого в разнообразных жизненных ситуациях;

2) те результаты, которые подвергается испытанию индивид достигает во всевозможных видах деятельности: учеба, труд, творчество и т. д.;

3) данные о выполнении всевозможных контрольных испытаний, проб, заданий и поручений;

4) данные, полученные от других методик, валидность которых или взаимоотношение с данной применяемой методикой считаются доподлинно установленными.

**Надежность** – характеризует возможность и достаточную вероятность получения при применении данной методики устойчивых, стабильных показателей.

Надежность любой применяемой психодиагностической методики можно установить двумя доступными способами:

1) путем соотнесения результатов, получаемых после применения этой методики разными людьми;

2) путем сопоставления результатов, получаемых по одной и той же методике, применяя ее в различных условиях.

**Однозначность** методики, как следующее требование любой психодиагностической методики, характеризуется тем, в какой степени приобретаемые с ее помощью данные отражают изменения *именно только того свойства*, для оценки которого данная методика употребляется.

**Точность** – воспроизводит способность методики чутко прореагировать на малейшие трансформации оцениваемого свойства, происходящие в ходе психодиагностического эксперимента. Чем точнее психодиагностическая методика, тем выше с ее помощью можно высказывать мнение о градации и выявлять оттенки измеряемого качества соискателя.

## **Глава 2. Собеседование как первый этап психодиагностики**

### **2.1. Технология проведения собеседования**

Когда у крупнейших менеджеров ведущих корпораций США пытались выяснить, что самое сложное в их профессиональной деятельности, девять из десяти из них ответили: наиболее сложное – это первая беседа с соискателями при отборе и приеме на работу. Поэтому подготовке и планированию разговора с претендующими на работу соискателями сотрудник кадровой службы или руководитель любого уровня должны уделять серьезное внимание, потому что от грамотного проведения беседы непосредственно зависит результативность подбора того или иного персонала.

Ситуация на рынке труда сегодня изменилась. Работники ищут место, где за достойное вознаграждение они могли бы приложить свои знания, способности и опыт. Руководители организаций ищут сотрудников или занимающихся подбором персонала специалистов, которые сумели бы подобрать им высокопрофессиональный персонал. Агентства по подбору персонала или так называемые рекрутеры, в свою очередь, ищут и работников, и работодателей. Рынок рабочих мест неудержимо растет, но устроиться на действительно хорошую работу, как показывает практика, бывает не так уж просто даже очень хорошему специалисту. Любой работодатель желает взять к себе на работу не просто рядового сотрудника, а высококлассного, высоко профессионального специалиста, способного своими знаниями, навыками и опытом помочь компании активно продвигаться вперед, добиваться наибольшего преимущества перед конкурентами. Обладает ли соискатель на вакантную должность выдвигаемым требованиям, специалист по подбору персонала (либо непосредственно работодатель) и пытается выяснить в ходе собеседования. Но до этого, конечно же, необходимо провести первичный отбор, задачей которого является выделение из общего числа небольшого количества соискателей, с которыми в дальнейшем будет проведена более индивидуальная работа. А вот уже на следующем этапе менеджер по подбору квалифицированного персонала беседует с каждым отобранным кандидатом непосредственно. Цель этих собеседований, как уже отмечалось выше, состоит в определении степени соответствия отобранного претендента желаемому портрету высококвалифицированного специалиста, его индивидуальной возможности выполнять должностные инструкции, имеющегося потенциала профессионального роста и развития, способности (или неспособности) адаптироваться в новой организации, ожиданий кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т. д.

Большая часть работодателей либо специалистов по кадрам при подборе кадрового состава используют различные виды собеседований. На этом, как правило, у данной группы компаний заканчиваются знания в области методик отбора и найма персонала, и такой немаловажный фактор успешности бизнеса, как трудовой ресурс зачастую оказывается не того уровня, как хотелось бы руководству. Другое дело – современное поколение компаний. На сегодняшний день многие частные компании при поиске необходимых для их производства специалистов не только используют давно апробированные методы подбора персонала, но и стараются внедрять новаторские идеи: компьютерное тестирование с оценкой полученных результатов профессиональным психологом, решение испытуемым вполне реальных практических заданий в сфере его будущей профессиональной деятельности на замещаемой должности, анализ творческих способностей соискателя с помощью нестандартных заданий

(например, можно дать претенденту задание за определенный небольшой промежуток времени придумать максимальное количество способов использования какого-либо предмета: кирпича, пустой бутылки), определение степени обучаемости претендента на должность, а также его способности адаптироваться в команде, способности адекватно действовать в стрессовых ситуациях и т. д.

Необходимо помнить о том, что собеседование – это двусторонний процесс, т. е. не только организация непосредственно оценивает кандидата, но и кандидат тоже может оценить организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам. В связи с этим сотрудник, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную и полную информацию об организации. Это необходимо для того, чтобы по возможности заинтересовать кандидата и в то же время избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с реальными возможностями организации, потому что чем раньше потенциальный работник и потенциальный работодатель поймут, что они не подходят друг другу по ряду объективных причин, тем лучше для обеих сторон. Довольно редко люди сталкиваются с такими ситуациями, когда после короткой беседы необходимо оценить другого человека и принять какое-либо решение...

Менеджер по подбору персонала в данном случае должен сосредоточиться на оценке общих характеристик кандидата: его субъективных способностей к анализу, индивидуальных черт характера, жизненной позиции, мотивации, способности к плодотворному труду, психологической совместимости с организацией. Последний фактор – совместимость с организацией – имеет большое значение и ни в коем случае не должен быть проигнорирован, потому что каждая организация имеет собственную, отличную от других поведенческую культуру, которая часто может не совпадать с ценностями и стилем поведения кандидата. Резкое несоответствие, как уже указывалось, чревато конфликтом, нежелательным и очень болезненным как для сотрудника, так и для организации в целом.

Собеседование – процедура довольно сложная. На сегодняшний день советов по правилам поведения на собеседовании кандидатам достаточно, а вот потенциальные работодатели нередко оказываются в очень сложной ситуации: при выборе сотрудника им приходится довольствоваться лишь собственными ощущениями и жизненным опытом. Но все же существуют некоторые правила проведения собеседования. Чаще всего именно в том случае говорят о собеседовании, когда человек только устраивается на работу, но собеседование возможно и перед увольнением. Это самая жесткая разновидность делового общения. В ходе такого собеседования возможна проверка на стрессоустойчивость. Необходимо помнить еще об одной специфике проведения собеседования: на интервью соискатели очень часто либо уходят от ответов, либо отвечают на вопросы довольно уклончиво. Особенностью искусства проведения собеседования является то, что собеседник может вовремя услышать, что ответ не дан. Для этого необходимо уметь держать паузу, не подсказывая соискателю желательный вариант ответа.

Одна из задач собеседования – оставить у соискателя положительное впечатление об организации-работодателе вне зависимости от того, будет он впоследствии принят на работу или нет.

Существует несколько различных видов собеседований с кандидатами, выбор которых, как уже говорилось ранее, зависит как от традиций организации, так и от особенностей самого кандидата, а также существующей вакантной должности и даже от индивидуального предпочтения проводящего собеседования сотрудника. В любом случае результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Большинство организаций используют самостоятельно разработанные ими специальные формы оценки претендентов. При отсутствии таких специально разработанных форм оценки, можно использовать в качестве эталона портрет идеального в данном конкретном случае сотрудника.

ЗадOCUMENTИРОВАННЫЕ результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и выдвигаемое предложение – продолжать или прекратить работу с ним. После того как сотрудник, проводивший собеседование передал свое заключение руководителю подразделения, располагающего вакансией, последний принимает аргументированное решение по последующим действиям в отношении конкретно соискателя.

Для получения более развернутой информации о претенденте на вакантную должность, его личных и профессиональных качествах, организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе, занятиям спортом и т. д. Если таковые сведения отсутствуют в резюме, допустимо предложить соискателю назвать тех людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с ними непосредственно. К сожалению, в таком случае существует проблема получения именно объективной информации, поскольку выбранные кандидатом люди обычно (и это естественно) подчеркивают лишь его положительные стороны.

Все же получить наиболее достоверную информацию о кандидате можно, обратившись непосредственно в организации, в которых он ранее работал или учился (их названия должны быть указаны в его биографической справке или резюме). Однако менеджер по подбору персонала должен быть предельно осмотрителен при оценке полученной в результате таких контактов характеристики кандидата: предоставляющие информацию сотрудники могут быть необъективны, не достаточно хорошо знать кандидата и, кроме того, быть настроены к нему недостаточно положительно.

Многие организации в практике подбора персонала отказались полностью от возможности использовать такого рода источники получения сведений о претенденте именно по причине крайней субъективности. Такой подход также представляется недостаточно верным, поскольку контакты с людьми, знающими кандидата, позволяют по крайней мере обезопасить организацию от ненадежных личностей: например, если в резюме сказано, что человек работал заместителем директора, а в действительности он занимал совсем другую должность, это должно насторожить специалистов по подбору кадров.

На следующем этапе происходит собеседование с линейным руководителем, т. е. его личная встреча с соискателем в случае, если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного сотрудником по подбору персонала. В отличие от собеседования со специалистами по кадрам на этом интервью прежде всего руководитель оценивает степень своей личной и профессиональной совместимости с кандидатом, а также смотрит есть ли вероятность успешной адаптации и интеграции соискателя в подразделении.

Также в ходе такой беседы руководитель дает соискателю необходимые сведения о своем подразделении, тех должностных обязанностях, которые придется исполнять претенденту в случае его найма. Результаты собеседования, опять же, фиксируются руководителем, использующим для этого стандартную форму.

Как уже было сказано выше, существует множество разновидностей собеседований. Собеседование может быть телефонным и очным (лицом к лицу). Интервьюером может выступать сотрудник кадрового агентства, представляющий интересы работодателя, либо специалист по кадрам самой компании, либо будущий непосредственный руководитель или даже глава компании. Принимать участие в собеседовании могут одновременно несколько интервьюеров. Намного реже в собеседовании участвуют сразу несколько претендентов. Бывает, одним и тем же интервьюером собеседования проводятся в несколько этапов.

Естественно, у каждого вида собеседования есть свои тонкости, которые на практике необходимо учитывать. Но гораздо больше между видами собеседований общего. Таким образом, если освоить правила поведения на очном собеседовании с одним интервьюером

или соискателем (что является наиболее распространенной формой), то и другие виды собеседования скорее всего будут проведены успешно.

Таким образом, наибольшее распространение имеет такой вид собеседования при приеме на работу как собеседование один на один, во время которого один представитель организации встречается с одним кандидатом. Однако многие компании сегодня используют и другие виды собеседований, во время которых один представитель организации встречается с несколькими кандидатами, несколько представителей организации беседуют с одним кандидатом, несколько представителей организации интервьюируют нескольких кандидатов. В первом случае специалисту, проводящему собеседование, предоставляется возможность одновременно, причем «вживую» (если можно так выразиться), а не заочно, оценить нескольких кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации. Ведь присутствие нескольких претендентов на одну и ту же должность уже является стрессовой ситуацией. Хотя беседовать одновременно с несколькими соискателями на должность значительно сложнее. Необходимо заметить, что участие нескольких представителей организации значительно повышает объективность оценки и качество самого собеседования, однако может создать дополнительный стресс для кандидата и, кроме того, увеличивает издержки организации. Присутствие нескольких человек с обеих сторон увеличивает сложность процесса собеседования и требует тщательной подготовки и согласованного поведения интервьюеров, для того чтобы не было никаких накладок и срывов.

Кроме этого существует несколько классификаций собеседований по отбору персонала по типам. Одной из самых часто применяемых классификаций является следующая – деление собеседований на биографические, ситуационные и критериальные.

Биографические собеседования имеют структурное построение на основе жизненных фактов претендента, его прошлого профессионального опыта. Такой тип собеседования позволяет с большой долей достоверности предположить, насколько продуктивно он сможет работать в должности, на которую претендует. Но есть и некоторая ограниченность биографического собеседования, которая состоит прежде всего в том, что отсутствует возможность оценить способности, мотивированность соискателя именно на момент собеседования.

В процессе проведения другого типа собеседования – ситуационного соискателю на должность предлагается решить одну или несколько практических ситуаций, в качестве которых часто используются вполне реальные ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью соискателя. Как уже говорилось, интервьюер оценивает непосредственно результат, но также и анализирует методы, посредством которых претендент справляется с заданием. Такой тип собеседования позволяет в большей мере, чем биографическое собеседование, оценить способность кандидата решать определенные типы задач, нежели его аналитические способности в целом.

Следующий тип собеседования – критериальное собеседование – представляет собой беседу, в ходе которой ответы на задаваемые соискателю ситуационные вопросы, напрямую связанные с будущей профессиональной деятельностью, оцениваются с точки зрения заранее выработанных критериев. К сожалению, такой тип собеседования связан с определенными недостатками. Это недостаточное количество оцениваемых качеств соискателя, а также обязательная предварительная подготовка сотрудника, проводящего собеседование. Но есть и преимущества этого вида собеседования, которые состоят в использовании вопросов и методов оценки, непосредственно связанных с профессиональной деятельностью, а также в возможности легко ранжировать кандидатов, отвечающих на стандартные вопросы.

Если собеседование с кандидатом будет включать в себя элементы всех типов интервью, в результате, несомненно, будут получены наилучшие результаты. Конечно же, подобное комплексное собеседование требует от интервьюера наличия достаточного опыта проведения собеседований и тщательной предварительной подготовки.

Вне зависимости от выбранного менеджером по кадрам типа собеседования оно должно состоять из нескольких этапов: подготовка и создание атмосферы доверия, обмен информацией (основной части собеседования), заключение, оценка.

Как уже отмечалось, предварительная подготовка к беседе имеет очень большое значение для достаточно успешного ее проведения. На этом этапе необходимо прежде всего детально изучить резюме кандидата, а также, если есть возможность, все данные о нем, которыми располагает организация. Затем необходимо определить, каким образом оценивать кандидата. И, наконец, нужно подготовить вопросы, которые позволят объективно оценить соискателя по требуемым критериям.

В начале собеседования крайне важно снять естественную для данного непростого момента напряженность, дать возможность соискателю расслабиться и полностью продемонстрировать свои качества. Для достижения данной цели, т. е. создания атмосферы доверия, можно начать собеседование с вопросов на нейтральную тему, например «Легко ли Вы добрались до нашего офиса?», предложить кандидату сесть там, где ему удобно, и т. п. После того как контакт между участниками собеседования установлен (и если он установлен), можно переходить к основной части интервью, однако важно помнить о необходимости сохранять атмосферу доверия и доброжелательности в течение всей беседы. Но соискатель также должен заранее формировать в себе так называемый позитивный настрой на беседу с менеджером. Позитивный настрой является важнейшей стороной формирования готовности к собеседованию. Если соискатель находится в состоянии внутреннего равновесия, верит в свои силы и возможности, настроен на успех, то его шансы на самый благоприятный исход собеседования резко увеличиваются.

Для создания позитивного настроения перед собеседованием можно использовать определенные приемы. Во-первых, как уже говорилось, накануне собеседования надо постараться хорошо выспаться. Все равно за ночь иностранный язык не выучить, получить второе высшее образование тоже не получится. Кроме того, обычно плохой сон отрицательно влияет на человеческую способность трезво мыслить и концентрироваться на задаваемых вопросах.

Во-вторых, день собеседования должен начинаться с разговора и мыслей о вещах позитивных. Нежелательно говорить утром о неоправданных надеждах и различных негативных материях. Очень хорошо бы провести небольшой аутотренинг на тему предстоящего интервью по поводу работы с утверждениями положительных моментов и собственных сил и возможностей.

В-третьих, необходимо еще раз уточнить цели собеседования, сфокусировать внимание на сильных сторонах, просмотреть заранее собранную об организации информацию, проверить, как подготовлены необходимые документы, и т. п. Самосознание отличной готовности к предстоящей ситуации успокаивает наилучшим образом.

Ну и в конце концов, что такого страшного может произойти на собеседовании? В любом случае независимо от исхода собеседования, даже если соискателем будет получен однозначный отказ в приеме на работу, он приобретет немаловажный практический опыт.

Основная часть собеседования представляет собой обмен информацией между его участниками. Менеджера по кадрам интересует в первую очередь та информация, которая дает возможность оценить способность и желание соискателя успешно работать в организации, а не просто факты из его жизни. Поэтому проводящий собеседование сотрудник должен сохранять контроль над ходом беседы и выступать в роли ведущего. В то же время не следует абсолютно подавлять инициативу кандидата.

Когда менеджер выяснил все интересующие его нюансы, происходит завершение собеседования. Для этого существует несколько специальных приемов, например предложить кандидату задать последний вопрос, выпрямиться, как бы собираясь подняться из-за стола.

И уже в самом конце собеседования необходимо поблагодарить соискателя и объяснить ему дальнейший порядок рассмотрения его кандидатуры и поддержания связи с ним.

Специалист по подбору кадров сразу после окончания собеседования должен произвести оценку кандидата, а иначе острота восприятия сотрется, и проводивший собеседование сотрудник может упустить важные детали. Обычно для оценки соискателей используется стандартная форма.

Для всех соискателей прежде всего можно дать общий совет: в день проведения собеседования настрой должен быть рабочим, деловым. Недопустимы накануне собеседования вечеринки с друзьями и застолья. Извинения перед специалистом по кадрам просто некорректны. Именно качество подготовки к собеседованию будет определять его результативность.

Если же случилось что-то непредвиденное и непреодолимое, например болезнь, есть другие уважительные причины и соискатель не может прибыть на встречу, то сообщить об изменении обстоятельств необходимо заблаговременно, а не за 5 минут до встречи.

Так как время проведения собеседования обычно бывает известно заранее, то опоздания на встречу, естественно, недопустимы, но и являться на полчаса раньше назначенного времени тоже нет необходимости. Наиболее оптимальным считается приход за 5 – 7 минут до установленного времени начала собеседования. Появление задолго до определенного времени встречи вынуждает менеджера по кадрам либо сократить время собеседования с предыдущим соискателем, либо отсрочить какие-то дела, которые он планировал произвести до прихода соискателя. А это достаточно сильно действует на нервы менеджера и может поселить в его душе отрицательное восприятие кандидата еще до начала личной беседы.

Отправляясь на собеседование, соискателю важно помнить, что у собеседника также трудная задача. Принятие всякого рода решения, связанного с кадровым составом, – тяжелое бремя. Самое главное для соискателя, и это ни для кого не секрет, – понравиться работодателю.

Итак, собираясь на собеседование, необходимо предпринять определенные шаги. Менеджер по персоналу, как правило, первый человек в организации, с которым будет общаться соискатель. Именно от него зависит дальнейшее продвижение к намеченной цели, т. е. трудоустройству. Соответственно, внешний вид соискателя должен отвечать той вакансии, на которую он претендует, дабы соискатель произвел должное впечатление на специалиста по кадрам. Нельзя забывать старую поговорку о том, что встречают по одежке, а провожают по уму. Лучше всего отдать предпочтение деловому стилю одежды. Но необходимо помнить, что собеседование может быть не одно, а несколько, с различными по статусу руководителями. Не единственно внешний вид, но и душевный настрой должен быть безупречным. Всем своим видом соискатель должен выражать такие свои качества, как деловитость, доброжелательность, готовность к сотрудничеству. Отдельные соискатели, особенно женщины, пытаются вызвать к себе положительное отношение менеджера по персоналу, откровенно заискивая или кокетничая с ним. Такого поведения не должно быть на собеседовании, косметика и духи также не должны быть вызывающими.

Как уже было сказано, человек является товаром на рынке труда. Такая необычная формулировка и даже некоторая резкость ее не должны вас пугать. Необходимо научиться мыслить рыночными категориями, а это значит, что соискатель должен подумать о том, что ценного для покупающей стороны он может предложить, какими качествами, навыками он обладает.

От умения соискателя грамотно и лаконично рассказать о своем опыте, знаниях и успехах зависит результат – будет ли он интересен для интервьюера. Нельзя забывать, что во время собеседования ведущая роль принадлежит ему, а, следовательно, перехватывать ини-

циативу недопустимо. Специалист по кадрам обязан выяснить, насколько прежний опыт соискателя соответствует требованиям имеющейся вакансии.

Интервьюер, как правило, до визита кандидата уже поработал над его резюме, определил перечень вопросов, ответы на которые хочет получить в ходе собеседования.

Несмотря на то что на собеседовании соискатель не должен замыкаться в себе, в то же время не надо стараться вести себя слишком расковано. Во-первых, это может оттолкнуть специалиста и оставить по себе негативное впечатление. Кроме того, надо помнить, что опытный интервьюер видит неестественность, заученность.

Поступившее приглашение на собеседование означает, что прежний опыт кандидата заинтересовал работодателя. Теперь главная задача – развить этот интерес. Соискателю нужно быть готовым к тому, что разговор со специалистом по кадрам коснется не только предстоящей работы. Вполне могут быть заданы вопросы о семье, увлечениях, моментах, сыгравших решающую роль в выборе профессии, причинах увольнения с прежнего места работы, друзьях и даже о погоде. Менеджер желает получить на свои вопросы не только ответы (избегайте односложных типа «да» или «нет») – интервьюер стремится проверить ваше умение излагать свои мысли. Рассказывая о прежних успехах, соискателю нужно говорить только о тех достижениях, к которым он имел непосредственное отношение, не приписывать себе чужих достоинств. Необходимо помнить, что очень многое из рассказанного на собеседовании, возможно, предстоит реализовать на практике на новом месте работы. Главное, чтобы в дальнейшем все заявленное на собеседовании не разошлось с делами. А иначе в результате соискатель может потерять работу, а компания – много времени и достаточно средств.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.