

Діагностичні можливості та планування інтерв'ю під час відбору персоналу

Стаття розкриває проблему діагностичних можливостей та планування інтерв'ю під час відбору персоналу.

Ключові слова: інтерв'ю, персонал, питання, відповідь, інтерв'юер, анкета, кандидат, відбір.

Статья раскрывает проблему диагностических возможностей и планирование интервью во время отбора персонала.

Ключевые слова: интервью, персонал, вопрос, ответ, интервьюер, анкета, кандидат, отбор.

Інтерв'ю – досить розповсюджена процедура відбору персоналу. Незалежно від того, які ще методи добору використовуються в організації під час селекційного процесу, майже кожен потенційний роботодавець хоче мати можливість познайомитися і поговорити з претендентом до того, як запропонувати йому посаду.

Щорічно приймаються сотні рішень з відбору персоналу. Для відбору нових працівників використовують різні процедури: резюме, лист-рекомендація, центри оцінки і психологічні тести. Рішення про прийом на роботу певного кандидата приймається за результатом декількох відбірних процедур. У процесі підбору персоналу дуже важливим є інтерв'ю, доречним є аналіз особливостей та формулювання рекомендацій щодо ведення інтерв'ю з претендентом на робоче місце.

Отже, дамо визначення інтерв'ю. Інтерв'ю – це прослуховування, вислуховування, іспит, допит, опитування, наведення довідок і обмін думками. Слово “інтерв'ю” походить від французького *entevoir* – “глянути побіжно”. Спочатку це слово означало поняття “короткі офіційні зустрічі”. Далі йде мова про журналістське застосування слова “інтерв'ю”. Інше сучасне значення цього терміна передбачає співбесіду, що ставить за мету відбір або оцінку персоналу. Інтерв'ю для відбору стали використовувати порівняно недавно, до цього переважали особистісні рекомендації.

Практика проведення інтерв'ю для відбору персоналу з'явилась у 1930-х роках. У 1944 р. була опублікована стаття Рафла, яка підбила підсумки перших десяти років цієї діяльності. Поступово сфера застосування інтерв'ю та його методи розширились.

Під професійним добором розуміють процес практичного виділення з наявних кандидатів тих, котрі здатні в даних умовах забезпечувати найбільш ефективно виконання покладених на них задач. Задача добору виникає в ситуаціях надлишку претендентів і особливих вимог до діяльності людини на даному робочому місці; задача підбору й розміщення персоналу існували завжди.

Інтерв'ю – надзвичайно розповсюджена процедура відбору персоналу. Незалежно від того, які ще методи добору використовуються в організації під час селекційного процесу, майже кожен потенційний роботодавець хоче мати можливість познайомитися і поговорити з претендентом до того, як запропонувати йому посаду. Важливо пам'ятати, що інтерв'ю пов'язане з прийомом на роботу, – процес, який можна порівняти з вулицею із двостороннім рухом. Його мета – дати компанії можливість оцінити претендента і вирішити, підходить він їй чи ні. Але воно також дає можливість і претендентам, – якщо вони поставлять інтерв'юерам саме ті питання, які варто поставити, – вирішити, чи підходить їм дана компанія і та робота, яку вона пропонує.

Загальне для усіх типів інтерв'ю – питання та відповіді. Інтерв'ю при відборі передбачає набір конкретних питань для встановлення фактів. Інше – консультаційне інтерв'ю. У цих випадках для інтерв'юера може виникнути необхідність прозондувати ґрунт, використовуючи зовнішні зауваження в якості тригера для подальшої доробки і обговорення. Навантаження на пам'ять у ситуації консультування значно більше, а ніж у випадку встановлення фактів. Але ефективність вибіркового інтерв'ю невисока і багато теоретиків інтерв'ювання задають питання про доцільність використання цього методу.

У переважній більшості випадків різних інтерв'ю практикується робота один на один, але ще існують такі варіації:

1. Інтерв'ю, які проводять комісії кількістю 3-8 чоловік.

2. Інтерв'ю “два до одного” (у цьому випадку один інтерв'юер задає питання, а інший нотує; упродовж інтерв'ю вони можуть мінятися місцями).
3. Інтерв'ю, на якому присутній один або два інтерв'юера та група, яка інтерв'юється (фокус-група).

Спосіб проведення інтерв'ю або співбесіди охоплює діапазон від цілком вільної форми співбесіди до частково або цілком структурованих варіантів зі стандартизованим проведенням опитування і формулюванням запитань. Зокрема, поставлені запитання відносяться до професійного досвіду і професійної підготовки, до окремих аспектів біографії та їх суб'єктивного осмислення. Відповіді претендента, а також інші сформульовані в ході опитування враження, зазвичай узагальнюються в інтуїтивному комбінуванні й оцінці.

Задачі відбірного інтерв'ю:

1. Надання кандидату інформації про можливу майбутню роботу.
2. Реєстрація і перевірка основних автобіографічних даних кандидата.
3. Оцінка зовнішності кандидата і стиля його поведінки;
4. Перевірка відповідного професійного досвіду та знань кандидата рівню кваліфікації, що є важливим для роботи.
5. Оцінка розумових та особистісних якостей кандидата.
6. Висновок про те, наскільки кандидат відповідає даній роботі і, в залежності від того, вплинути на його бажання зайняти вакансію.

Кожна людина, яка працює, проходила співбесіду з керівником, кадровиком або рекрутером в якості кандидата на вакансію. І яким би досвідом вона не володіла, багато залежить від того, наскільки людина приверне до себе конкретного інтерв'юера, який спирається на власні еталони і стереотипи мислення. Для інтерв'юера теж важливо викликати до себе симпатію та довіру. Питання довіри в цьому випадку важливо, тому що основною задачею інтерв'юера є отримання інформації про кандидата, правдивість якої не завжди можна перевірити, окрім співбесіди. У цих умовах еталони і стереотипи сприймання несуть функцію інформаційних фільтрів, але це не завжди спрацьовує. У психологічній літературі довільне спілкування розглядається як одна із найвищих форм спілкування, тому

що в ньому відбувається обмін значними думками, почуттями, переживаннями, розкриваються інтимні сторони особистості.

Інтерв'ю дає не тільки словесний діагностичний матеріал (відповіді, висловлювання кандидата), але й можливість спостерігати поведінку в ситуації інтерв'ю, тобто інтерес представляє не тільки те, що говорить кандидат, але і як він говорить, і як поводить. З'єднання висловлень з поведінкою, що спостерігається, дозволяє отримати додаткову діагностичну інформацію, яка, звичайно, резюмується і виражається в явному, кількісному виді за допомогою оцінних шкал.

Валідність методу інтерв'ю залежить від кваліфікації інтерв'юера. Техніки заглибленого інтерв'ю можуть використовуватися тільки підготовленими фахівцями-психологами. На практиці добір кандидатів на вакансії та оцінку діючого персоналу за допомогою інтерв'ю часто проводять менеджери з персоналу і лінійні керівники. При цьому використовуються спрощені схеми тематизованого інтерв'ю. Проте, навіть спрощене інтерв'ю дає мало-мальські коштовні дані тільки за попередньої підготовки інтерв'юера. Стверджують, що значна частина інформації, яка передається у комунікації, стосується паравербальної поведінки – інтонація і мовні паузи; невербальної поведінки – поза та міміка. Деякі дослідження показують, що жести людей, їх манера сидіти та інші аспекти можуть багато сказати про них. Дослідження Арві та Кемпіона показали, що поведінка дійсно впливає на оцінку інтерв'юера, але менше, ніж вербально поведінка кандидата. Ступіть впливу невербальної поведінки в різних дослідженнях варіює. Інтерв'юери справді схильні надавати великого значення невербальній поведінці при оцінці окремих характеристик (наприклад, соціальні навички), але таке судження не дозволяє прогнозувати майбутню поведінку кандидатів. Також на інтерв'юера має великий вплив зовнішній вигляд і презентація. З одного боку, інтерпретація цих аспектів пов'язана з проблемами завзятого ставлення до людей: наприклад, мова йде про колір шкіри, приналежності до певної вікової групи, соціальному класу або регіону. З іншого – зовнішній вигляд може дати достовірну інформацію про людину (наприклад, коли людина неохайно одягнута – це може свідчити про можливу неохайність у роботі).

В акті проведення відбірного інтерв'ю, як в будь-якому соціальному контакті, можна виділити три основні фази: початок, середина і завершення.

Помилки сприймання, які є характерними для будь-якого комунікативного акту, проявляються й у відбірному інтерв'ю, доцільно окреслити деякі специфічні помилки, що зумовлені особливими функціями процедури співбесіди. Одна із характерних помилок сприймання на першому, початковому етапі – “перший погляд (ефект ореолу)” – впевненість інтерв'юера в тому, що перше враження є завжди вірним. Також, важливим є позначити вплив на оцінку особистості кандидата фізіономічних стереотипів зовнішності інтерв'юера. Помилки, які виникають на першому етапі контакту, сильно впливають на подальший хід проведення співбесіди, а іноді, навіть, визначають його результат.

З розвитком комунікативного процесу інтерв'юер все більше підданий таким помилкам, як: проєкція – приписування оцінюваному почуттів і думок оцінюючого; луна – перенесення успіху кандидата в якій-небудь сфері діяльності на іншу професійну сферу, в якій він ще не має досвіду чи роботи; атрибуція – підсвідоме приписування кандидату характеристик, помічених оцінюючим в іншій людині, якого йому нагадує даний кандидат, а також оцінювання по контрасту – визначення якостей співрозмовника на основі порівняння його з попередніми кандидатами.

Варто зазначити, що, володіючи визначеними теоретичними знаннями і практичним навичками, а також керуючись власною, підказаною достатнім досвідом проведення інтерв'ю, системою оцінки кандидатів, фахівці з підбору персоналу часто роблять висновки про правдивість отриманої інформації, отже, і про відповідність кандидата тієї чи іншої вакансії, свідомо ґрунтуючись на конкретних поведінкових характеристиках співрозмовника під час розповіді.

Дослідження показало, що одним із найефективніших факторів враження є наявність в мові слів, що виражають непевність, тобто слів типу “можливо”, “напевно”, “здається” та ін.. (100%). На відміну від цього найбільш часто вказувалося на конкретність чи неконкретність розповіді, і отриманий при цьому результат 79% правильних дізнавань за участю цього фактора є досить вагомим для віднесення його в розряд

високоєфективних при оцінці неправди і щирості. Для ефективною підстави при розпізнаванні хибності і правдивості повідомлень можна визначити також наступні характеристики поведінки виступаючого: неприродні рухи (88 %), невпевнений голос (74 %), протиріччя в розповіді (71 %), наявність чи відсутність у розповіді специфічних термінів та деталей (63 і 88%), плутаність відповідача (67 %), заміна теми і ухилення від відповіді (58 %), наявність жестів (54%).

Отже, підсумовуючи вище викладене можна сказати, що без інтерв'ю не обходиться жодна відбірна програма. Запропонує вам організація роботу чи ні – буде залежати від враження, яке ви справите під час інтерв'ю. Результати досліджень, проведені організаційними психологами, свідчать про те, що нерідко на оцінки інтерв'юерами претендентів більше впливають їх суб'єктивні враження, ніж такі параметри, як виробничий досвід, рівень кваліфікації чи досягнення, що виходять за рамки навчальних програм інститутів. Такі особисті якості претендента, як уміння розташувати до себе і “подати себе”, а також його контактність, нерідко відіграють ключову роль у рекомендаціях інтерв'юера щодо його прийому на роботу.

Для того, щоб компетентно провести співбесіду при прийомі на роботу, необхідна ретельна підготовка, належно вжити таких заходів:

- обробити документи, які вимагають при прийомі на роботу;
- продумати хід співбесіди і порядок запитань на основі вимог, що висувуються до майбутньої діяльності;
- зробити у письмовому вигляді (у винятковому випадку по телефону) запрошення, затребувати відсутні документи, мати в розпорядженні необхідні анкети, попросити підтвердити час проведення співбесіди;
- при необхідності проінформувати осіб, що беруть участь у співбесіді, або проводять власні співбесіди;
- створити умови для спокійної співбесіди;
- створити приємне навколишнє оточення;
- приготувати необхідне письмове приладдя;
- у залежності від обставин передбачити частування;
- незадовго до співбесіди подумки подумати про основні його моменти.

Тепер розглянемо окремі моменти детальніше.

Підготовка інтерв'юера. Оскільки інтерв'ю представляє собою комунікативний процес, необхідна, насамперед, комунікативна підготовка інтерв'юера. Зміст цього виду підготовки містить у собі освоєння техніки встановлення і підтримки контакту та техніки орієнтації у висловленнях партнера. За формою проведення – це різновид звичайного поведінкового тренінгу.

Підготовка інтерв'ю. Основна мета підготовки – розробити схему напівструктурованого тематичного інтерв'ю. Для цього потрібно ознайомитися з наявними на кандидата вихідними матеріалами (заяви, анкети, резюме, рекомендації, дані діагностики, якщо вони маютьсся), проаналізувати вимоги посадової позиції, сформулювати припущення (гіпотези) про відповідність областям вимог і намітити згруповані по темах питання, які необхідно задати кандидату для перевірки гіпотез. Результатом такої підготовки є робоча схема інтерв'ю. Підготовка інтерв'ю також містить у собі створення умов для його проведення: придатне приміщення, відсутність телефонних дзвінків. Для інтерв'ю повинно бути відведена достатня кількість часу: щоб підготувався психологічно, щоб проводити інтерв'ю без стресу.

Проведення інтерв'ю. Ефективне керування ходом інтерв'ю означає підтримку контакту з кандидатом і правильне використання різних видів питань. Для підтримки контакту необхідно: бути серйозним, але не напруженим, “теплим”, але не фамільярним, не наполягати на областях питань, яким кандидат свідомо чи несвідомо пручається, запитувати тільки про відомості, які можна реально використовувати для оцінки. У такому випадку можна поступово зняти несприятливі для інтерв'ю перешкоди: нервозність, “захисні” реакції кандидата, “розігрування ролі”, внутрішні перешкоди. Підтримка контакту пов'язана також із правильним використанням різних видів питань: справа у тому, що питання можуть руйнувати чи, навпаки, підсилювати контакт із кандидатом.

Порядок і обстановка. Існує безліч факторів, які потрібно враховувати в програмі проведення інтерв'ю. Ці фактори містять у собі роль інтерв'ю в системі добору і кількість співробітників, яких передбачається найняти. Сюди ж входить фізична обстановка (тобто характер приміщення, меблів і т.п.). Для проведення інтерв'ю необхідне контрольоване середовище.

Використання автобіографії і анкет. Часто перед інтерв'ю інтерв'юер одержує автобіографію або анкету апліката. При розумному використанні вони можуть виявитися коштовною підмогою. Вираження зацікавленості в конкретній роботі сприяє подальшій розмові, робить спілкування більш конкретним. Тому, якщо в минулому кандидат займав одну посаду, де ніс відповідальність за багатьох співробітників, а потім іншу, на якій входив до складу малої корпоративної верхівки, дослідження першої посади, швидше за все, принесе більш цікаву інформацію про уміння аплікат керувати людьми.

Надання інформації кандидату. З приводу надання інформації кандидату й досі ведуться суперечки. Безумовно, однією з причин популярності традиційного інтерв'ю є те, що аплікат може задавати питання. Утім, якщо це ніяк не обмежити, мета інтерв'юера не буде досягнута. Увага може розсіятися, а сам кандидат може придбати інформацію для використання її при відповідях на питання на наступних етапах інтерв'ю.

Інтерв'ю свідомо чи несвідомо перевіряє надану інформацію з погляду її правдивості, правильності, істинності. У цих умовах еталони і стереотипи сприйняття людини людиною несуть на собі функції своєрідних інформаційних фільтрів, які, проте, найчастіше спрацьовують на шкоду самому індивіду, пропускаючи в його свідомість помилкову інформацію в якості щирої чи, навпаки, блокуючи правдиву інформацію.

За результатами проведеного опитування В.С. Сафонов виділив наступні типи інформаційних повідомлень, що потребують довірливого ставлення до партнера по спілкуванню:

1. Життєвий шлях людини, “життєва філософія”, ставлення до себе як до особистості.
2. Приналежність людини до певної сфери суспільно-виробничої діяльності.
3. Сфера сімейних стосунків.
4. Проведення вільного часу.

Питання інтерв'ю при прийнятті на роботу спрямовані на розкриття першої і другої тем. Це впливає з основних задач відбірного інтерв'ю. У процесі відбірної співбесіди кандидат надає конфіденційну інформацію, розкриття якої можливе лише в якості довірливого спілкування.

Як і в будь-якому соціальному контакті, в акті проведення відбірного інтерв'ю можна виділити три основні фази: початок

(вітання), середина (продовження) і завершення. Після подолання первісного знайомства і встановлення контакту партнери по комунікації визначають для себе, наскільки вони задоволені діалогом і, у залежності від зворотного зв'язку, коректують свої дії для досягнення найкращого результату.

Л. Лей пропонує використовувати інтерв'ю чотирьох рівнів питань, які допомагають встановленню довіри у процесі спілкування: перший рівень – це більш загальні питання, які передбачають достатньо поверхові, офіційні відповіді; на другому рівні задають питання, які дозволяють деталізувати отриману загальну інформацію і перейти до конкретних реальних фактів; за допомогою питань третього рівня інтерв'юер відкриває для себе шлях до більш важливих повідомлень, які стосуються думки кандидата з приводу певного питання; четвертий рівень складають питання, які змушують людину розкрити судження відносно своїх цінностей. На кожному етапі інтерв'юер оцінює кандидата і робить певні висновки відносно того, наскільки він підходить для використання певної роботи.

Типи і форми питань.

1. Навідні питання.

У цих питаннях передбачається висловлення: “Чи не погодитесь ви з тим, що...” – типовий вступ до подібного питання. Перед аплікантом, якому поставлене таке питання, з'являється декілька можливостей: він може просто погодитися, або розглянути це як своєрідний виклик і виступити із запереченням.

2. Закриті питання.

Аналогічні труднощі виникають й у випадку закритих запитань, тобто таких, які допускають тільки однозначні конкретні відповіді типу “так” чи “ні”. Проте, незважаючи на це, вони можуть бути особливо корисними при з'ясуванні окремих малозрозумілих моментів.

3. Відкриті питання.

Ці питання пропонують виразити погляди: “Що ви думаєте про...?”, “Як ви ставитесь до X?”. Подібні питання створюють ефективний кістяк у більшості випадків традиційного інтерв'ювання. Але вони можуть призвести до відверненої відповіді кандидата.

4. Зондувальні і провокуючі запитання.

Такі питання можна використати для одержання подальшої інформації. Зондувальні питання можуть бути закритими чи відкритими. Прикладом можуть бути такі питання: “Розкажіть мені про...”, “Як...”, “Чому...”. Іноді говорять, що занадто старанне зондування може змусити людей відчутися в ролі піддослідних і відчутися через це неприємні відчуття.

5. Відображення.

Іншою формою є питання, відповіді на які “віддзеркалюються” інтерв’юером. Іноді це робиться з метою уточнити певну відповідь, наприклад: Кандидат: “...потім мені передали у підпорядкування більш велику групу, керування якою шляхом простого нагляду було недостатнім, тому я вважав себе зобов’язаним встановити лінії звітності і ввести регулярні процедури, що інспектують підлеглих”. Інтерв’юер “Виходить, що керівництво більшою групою людей спонукало Вас до більшого структурування вашого методу керування?”. У цьому випадку реакція інтерв’юера свідчить про його увагу, завдяки чому відбувається взаєморозуміння з кандидатом. Закрите питання типу: “Видійсно вирішили це самі чи діяли за вказівкою?” могло привести до оборонної позиції і/чи шаблонної відповіді “Це було моїм рішенням” замість більш повного висловлювання. Просте відкрите питання: “Розкажіть про це більш детально” може легко призвести до міркування, тому що незрозуміло до чого тут відноситься це “більш” – до проблеми, що виникла через збільшення кількості працівників, чи до її рішення.

Отже, у традиційних відбірних інтерв’ю найбільш ефективним виявляється, швидше за все, поєднання відкритих і закритих питань.

Список використаних джерел

1. Агеев В.С., Базаров Т.Ю., Скворцов В.В. Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров. – М.: Изд-во МГУ, 1986.
2. Анисимов Н.П. Психология подбора и расстановки кадров. – Ярославль, 1982.
3. Бизюкова И.В. Кадры: подбор и оценка. – М., 1984.
4. Бурлачук Л.Ф. Психодиагностика.- СПб.: Питер, 2002. – С. 178- 182.
5. Бурлачук Л.Ф., Морозов СМ. Словарь – справочник по психодиагностике. – СПб.: Изд-во Питер, 2000. – С. 274-277.

6. Весенин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М: Юрист, 1998.
7. Джуелл Л. Индустриально – организационная психология. – СПб.: изд-во Питер, 2001. – С. 122-180.
8. Дружинин В.Н. Психология общих способностей. – СПб.: Изд-во Питер, 1999. – С. 61-64.
9. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и наем. Исследование зарубежного опыта. – М: Центр, 1998.
10. Энденборо Р. Практическая психометрия. Эффективное интервьюирование. – СПб.: Изд-во Питер, 2003. – С. 226-284.
11. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии. – СПб., 1993.
12. Ковалев Г.А. Основные направления использования методов активного социального обучения в странах Запада / Псих. журн. – 1989. – Т. 10, № 1. – С. 127-136.
13. Кольшшин В.В. Практические основы профотбора. – М., 1996.
14. Кошелева С.З. Психологические основы управления персоналом. – СПб., 1998.
15. Кулагин Б.В. Основы профессиональной психодиагностики. – Л.: Медицина, 1984. – С. 33-47.
16. Майзель Н.И., Небелицин В.Д., Теплов Б.М. Психологические вопросы отбора // Инженерная психология / Под ред. А.А. Леонтьева, В.П. Зинченко, Д.Ю. Панова. – М: Изд-во МГУ, 1964. – С. 387-396.
17. Маничев С.А. Методы диагностики профессионально важных качеств менеджеров // Психология менеджмента / Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000.- С. – 243-280.
18. Маркова А.К. Психология профессионализма. – М., 1996.
19. Меньшиков Л.И. Оценка деловых качеств управленческого персонала. – М., Знание, 1975.
20. Никифоров Г.С. Психологический отбор и подготовка менеджеров / Вест. С. – Петербург ун-та. – 1993. – Вып. 2.
21. Основи психології / За ред. Киричука О.В., Роменця В.А. – К.: Вид-во Либідь, 1995. – С.53-89.

22. Сергеева Т.В., Болотських О.М. Відбір та розвиток персоналу // Частина 1. Відбір персоналу. – Х.: Вид-во Прапор, 2001. – С. 41-48, 99 – 107.
23. Симоненко С.И. Поведение человека в процессе отборочного интервью как фактор, вызывающий доверие // Вопросы психологии. – 1999. – №6. – С. 77-89.
24. Собчик Л.Н. Психодиагностика в профориентации и кадровом отборе. – СПб.: Речь, 2002. – С 5, 39.
25. Толочек В.А. Проблемы современной психологии труда: Учебное пособие. – М.: Изд-во РАГС при президенте РФ, 2000. – С. 78-85.
26. Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. – СПб.: Изд-во Питер, 2003. – С 87-121.

The article envisages the problem of diagnostic possibilities and planning of the interview during the personnel's selection.

Key words: interview, personnel, question, answer, interviewer, questionnaire, candidate, selection.

Отримано: 10.09.2008.

УДК 37.015.3 : 159.922

Н.В. Попович

Тренинг як засіб зміни установки батьків учнів масових шкіл щодо інтеграції дітей з психофізичними вадами

Текст анотації: вивчення ставлення батьків учнів загально-освітніх шкіл до інтеграції аномальних дітей показало, що їх погляди розділилися. У статті відображені результати дослідження, спрямованого на зміну установок батьків щодо дітей з психофізичними вадами з допомогою тренінгу. Під час тренінгу його учасникам пропонували поставити себе на місце дитини з вадами зору з допомогою симулятивних окулярів. Ефективність тренінгу визначалась шляхом порівняння результатів анкетування, проведеного до і після заняття.