

КАК ПОВЫСИТЬ КАЧЕСТВО ОТБОРА КАНДИДАТОВ

HOW TO IMPROVE THE QUALITY OF THE SELECTION OF CANDIDATES

A. Lukyanova

Annotation

The article is devoted to the detection of distortion of information in the interview, and ways to improve the selection of candidates.

Keywords: misrepresentation of information, the selection criteria, the real deal, the image.

Лукьянова Анна Сергеевна

Московский

государственный университет

путей сообщения

Аннотация

В статье рассматриваются вопросы обнаружения искажения информации при собеседовании и пути повышения качества отбора кандидатов.

Ключевые слова:

Искажение информации, критерии отбора, реальное предложение, образ.

Сегодня становится очевидным, что успешность коммуникаций обеспечивается в первую очередь "доверием", определяемым П.Штомпкой как "основа современного общества". При этом успешность бизнеса связана с доверием между партнерами, как основой уверенности в правильности принимаемых ими решений. И наоборот, решения принимаемые неверно, выступают сигналом несостоятельности партнера, подрывают доверие к нему, разрушают деловые связи. Следовательно, основой долговременных деловых отношений является поддержание института доверия.[1]

В тоже время Г.В.Власюк указывает, что отдельное решение, принимаемое организацией – результат интерпретации большого по объему информационного потока, что может являться причиной невольного искажения входящей информации.[2] При этом успешность переработки информационных массивов определяется особенностями и способностями лица, принимающего решение. Это ставит вопрос о необходимости целенаправленной разработки технологий позволяющих обеспечить правильность интерпретации входящих потоков.

Основываясь на концепции цикла человеческих ресурсов, разработанной учеными Мичиганской школы в 1984 году,[3] можно утверждать, что каждой организации необходимо выполнять отбор, призванный обеспечить соответствие имеющихся в наличии рабочих мест, позиций в организации и человеческих ресурсов. При этом грамотный подбор персонала для любой организации позволяет сократить не только материальные, но и нематериальные ресурсы.

Кадровое агентство "Максима" является провайдером между организацией (заказчиком) и представителями рынка труда (соискателями) в обеспечении кадрового состава предприятий. При этом "возвраты" вакансий, несоответствие предлагаемых агентством кандидатов запросу компании, выступают как показатели ошибочных решений агентства. Такие случаи снижают доверие заказчиков к агентству, его последующим решениям, предлагаемым кандидатам, нарушая бизнес коммуникации.

С одной стороны "возврат" может быть связан с ошибками сотрудников при оценке компетенций соискателей. Это позволяет утверждать, что разработка инструментов, призванных помочь избежать подобных ошибок при подборе кандидатов является основой повышения эффективности бизнес-процессов. При этом в основе правильного принятия решения – обеспечение правильной интерпретации информационных потоков о соискателе в процессе коммуникации.

В связи с этим необходимо подчеркнуть, что в процессе коммуникации возникают разнообразные искажения информации, как осознанные, так и неосознанные. Это позволяет говорить о преднамеренном и непреднамеренном искажении информации. При этом ошибка провайдера (сотрудника кадрового агентства), как лица заинтересованного в правильном подборе, вероятнее всего – результат непреднамеренного искажения. В тоже время кандидат, заинтересованный в получении интересующей его вакансии в хорошей компании, искажает информацию при собеседовании преднамеренно. При этом искажения могут инициироваться как одной из сторон,

так и являться двусторонними, что еще более усложняет ситуацию.

По мнению Г.В.Власюк существуют барьеры передачи информации – непреднамеренные потери, связанные с недостаточной технологичностью проведения процесса взаимодействия его участниками, в результате которых в процессе кодирования–декодирования размеры передаваемых объемов информации могут теоретически колебаться от 0 до максимума передаваемого сообщения. При этом потери в процессе общения также могут колебаться от 0 до максимума. Причем наличие объективного желания одного из участников коммуникационного взаимодействия утаить часть информации, инициирует его применять в процессе взаимодействия специальные приемы, в результате использования которых информация может проходить не полностью.[4]

Вслед за Г.В.Власюк следует отметить наметившуюся в последнее время тенденция к построению кандидатами "образов", как целенаправленное искажение информационного потока для создания впечатления о наличных компетентностях. [2] При этом "реальное" предложение заменяется "образом предложения", который может быть достаточно привлекательным, ориентированным на конкретные запросы.

Опыт работы кадрового агентства подтверждает такую тенденцию, причем образы, создаваемые кандидатами ориентированы на конкретные запросы работодателя, создают у представителя агентства иллюзию правильности выбора, но не являясь по сути таковыми в реальной жизни компании–заказчика оказываются несостоятельными, инициируя увольнение соискателя и, следовательно, возврат вакансии.

Сопоставление результатов исследований, проведен-

ных по методике Ю.Гоциевой,[5] включающей опросы "Виды лжи" и "Честность" показало разницу в использовании приемов искажения информации, применяемых студентами и соискателями.

Одной группой респондентов выступали студенты 1 курса специальности "Управление персоналом" (сплошной опрос) Московского государственного университета путей сообщения (МИИТ), специализация которых предполагает в будущем работу по подбору персонала. Результаты опроса "Виды лжи" показали, что молодые люди используют в основном этикетную ложь, а также "ложь-самопрезентацию". При этом "мотивы ко лжи" у студентов выражены минимально.

Другую группу респондентов составили кандидаты на вакансии секретаря и менеджера по продажам, обратившиеся в кадровое агентство "Максима". Был проведен сплошной опрос кандидатов в возрасте 21–27 лет (возраст определялся запросом работодателя) в марте–апреле 2013 года, общая численность опрошенных – 20 человек.

Результаты опроса "Виды лжи" показали склонность кандидатов в первую очередь к использованию "самопрезентации", степень выраженности которой значительно превосходит демонстрируемую студентами.

При этом опыт работы автора в кадровом агентстве позволяет утверждать, что элементы самопрезентации, используемые соискателями, ориентированы на искажения информации по различным фактам трудовой биографии, в основном относящихся к "достижениям" и "компетентностям".

В связи с этим представляется интересной точка зрения М.Коноваленко которая относит людей, искажающих

График 1.

Результаты опроса студентов



График 2.

Результаты опроса кандидатов



информацию к трем группам. В первую группу входят патологические лгуны, искажающие информацию постоянно, привлекая к себе тем самым внимание. Давая личностную характеристику этой группе Ю.М.Коноваленко подчеркивает, что они "сообразительны, находчивы, быстро усваивают все новое, красиво говорят и умеют использовать для своих целей любое знание, которым обладают. Они могут казаться образованными, обладая только поверхностными знаниями".[6] А.О.Бабаева определяет эту группу, как людей, профессионально искажающих информацию.[7] Ко второй относятся профессионалы – дипломаты и актеры, специфика работы которых определяет необходимость время от времени искажать информацию. К третьей группе согласно Ю.М.Коноваленко относятся все остальные, искажающие информацию время от времени и в соответствии со своими собственными целями.

При этом результаты опроса "Честность" по Ю.Гоциевой позволяют утверждать, что патологических лгунов среди кандидатов не выявлено: 68 % демонстрируют высокий уровень честности и 32 % средний, низкий уровень честности не зафиксирован. В тоже время полученные результаты косвенно подтверждают склонность кандидатов к искажениям. Среди опрошенных студентов 78 % имеют высокий уровень честности, а 22 % – средний, что позволяет говорить о снижении уровня честности у опрошенных кандидатов.

Очевидно, что по мере повышения "мастерства искажения информации" ее выявление представителем кадрового агентства требует все больших усилий. При этом опрос рекрутеров кадрового агентства "Максима" (сплошно опрос, опрошено 10 человек) показал, что 70 % респондентов считают, что кандидаты искажают информацию, а 90 % уверены, что они делают это осознанно. При этом только 40 % рекрутеров уверены, что всегда могут распознать нечестность испытуемого, 60 % затрудняются с диагностикой.

В тоже время проведенный опрос показал, что существуют типичные в использовании приемы отбора кандидатов, в основе которых оценка: взгляда, позы, мимики, жестов. Причем предпочтение в использовании этих приемов варьируется отдельными испытуемыми в интервале 20–30 %, что позволяет говорить об их равнозначности в применении. Это подтверждают проведенные автором наблюдения за рекрутерами, которые в тоже время доказали субъективный характер отбора. Очевидна субъективность выбора критериев, ориентированность на собственные предпочтения, связанные с личностными характеристиками рекрутеров. При этом отбор с одной стороны определяет предпочтительность в выборе критериев, а с другой – способность правильно анализировать поступающие сигналы от респондентов.

Это заставляет по нашему мнению говорить о необходимости создания "карт значимости" при отборе. Такие карты определяют типичные критерии отбора, связанные со спецификой вакансии, повышая его объективность. Причем использование карт позволяет сравнивать кандидатов, даже рассматриваемых различными рекрутерами.

В тоже время очевидно, что неуверенность респондентов в умении распознавать искажения позволяет говорить о недостаточной действенности используемых приемов. В связи с этим представляется целесообразной разработка кейсов, позволяющих оценить действия соискателей в "практических" ситуациях. Кейсовые задания, имитирующие ситуации принятия решения, заставляют испытуемого предпринимать определенные действия, которые могут быть оценены рекрутером, как с точки зрения соответствия ситуации, так и с точки зрения ответственности за их последствия. При этом разработка соответствующих заданию карт решения задачи позволяет рекрутеру достаточно полно оценить кандидата.

Автору представляется, что разработка стандартных кейсовых ситуаций, с одной стороны, является средством

Кейсы для секретаря

<i>Представьте, что Вам нужно выбрать оптимального поставщика канцелярских товаров для компании. Опишите свои действия и то, каким образом Вы будете принимать решения</i>	<i>Представьте, что посетитель пришел на переговоры к руководителю на 20 минут раньше. Какие будут Ваши действия?</i>	<i>Представьте ситуацию, что Вам звонит по телефону очень настойчивый менеджер по продажам, а Ваш руководитель просил не с кем его не соединять. Какие будут ваши действия?</i>
Анализ потребителей и бюджета на закупку	Уточнить у руководителя о времени, может ли он принять посетителя по раньше	Попросить перезвонить позже
Сбор информации о поставщиках определенного уровня	Проводить в переговорную комнату	Взять контакты менеджера и передать руководителю
Получение предложения от поставщиков	Предложить чай/кофе	Попросить менеджера прислать коммерческое предложение на электронную почту
Выбор лучших вариантов		Соединить с другим менеджером, который может быть компетентен в данном вопросе
Выбор лучшего предложения		Соединить с руководителем
Подтверждение с руководством		

борьбы с искажением информации соискателя, инициируя испытуемого на конкретные действия и решения, правильность которых может быть оценена в соответствии с предлагаемыми ответами, что позволяет более качественно провести отбор кандидатов. При этом критерии отбора становятся более объективными, в первую очередь за счет возможности оценить реальные навыки соискателя. С другой стороны одинаковость применяемых рекрутерами кейсовых заданий, наличие разработанных "правильных" решений позволяет сопоставить профессиональные качества различных соискателей на основе их действия в аналогичной ситуации, и, следовательно, при выборе опираться на такое сопоставление, как основу.

Автором разработано три типа кейсов, ориентированных в первую очередь на секретарей и менеджеров по продажам.

Первый тип кейсовых заданий направлен на выявление искажений, при создании соискателем образа профессионала, умеющего установить контакт, решить проблемную ситуацию, наладить обратную связь. То есть речь идет о коммуникативных навыках, которые представляются важными в большинстве видов деятельности. Это позволяет отнести данный тип кейсов к разряду уни-

версальных.

Кейсы для секретаря направлены на выявление профессиональных навыков секретарей и офис-менеджеров. В тоже время логика предлагаемых для рассмотрения ситуаций позволяет говорить о том, что этот тип кейсов подходит для всех вакансий, связанных с занятием административной должности.

Кейсы для менеджеров по продажам предполагают анализ профессиональных качеств соискателя и представляются более узко направленными. В основном они призваны определить уровень креативности кандидата, умение вести переговоры, знание специфики продаж.

Применение кейсовых заданий по нашему мнению облегчает задачу по отбору персонала, однако трудоемкость их создания, существенно ограничивает их применение. В тоже время содержание таких заданий не может быть тиражировано с одной стороны для избегания "подготовки кандидата", а с другой – ввиду специфичности каждой вакансии в конкретной организации. Тем ни менее, создание кейсов представляется перспективным направлением в деятельности любых служб связанных с подбором и отбором кандидатов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Штомпка П. Доверие – основа общества – М.: ЛОГОС, 2012
2. Власюк Г.В. Конкурентоспособность. Социологический аспект: монография – М.: Научные технологии, 2013, с. 120
3. Fletcher C. What's new in performance appraisal. Personnel Management, February 1984.
4. Власюк Г.В. Ресурсы социальной организации – М.: АСВ, 2012
5. Гоцева Ю.А.. Особенности самопредъявления подростков в семейной учебной и дружеской сферах общения – диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук – Ростов-на-Дону 2008
6. Коноваленко М.Ю. Обман в деловом общении.: учеб. Пособие. – Ростов н/Д.: Феникс, 2005.
7. Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение: учеб. Пособие. – 2-изд., исправл. – МН.: Новое знание, 2001.