

Денисова Ариадна, к.э.н.

Журнал «Маркетинг Менеджмент» № 4 Апрель 2007

К нетрадиционным методам подбора персонала сегодня прибегает все больше работодателей. Мы попробовали составить рейтинг применяемых и пропагандируемых на российском рынке труда нетрадиционных методик подбора сотрудников.

Первое место по популярности занимает метод стрессового интервью. Ещё его иногда называют шоковым, что в большей степени отражает сущность подхода. Цель стрессового интервью – определить стрессоустойчивость кандидата. Соответственно необходимость его использования может быть оправдана при подборе работников на определенные вакансии: кассиры, операционисты в банках, пожарные, сотрудники милиции, и даже специалисты по персоналу (наша профессия и опасна, и трудна ничуть не в меньшей степени, чем труд работников милиции). Для выявления стрессоустойчивости кандидата для него создают стрессовые условия и наблюдают, как он будет на них реагировать. Самое интересное – рассказы очевидцев, прошедших через стрессовое интервью, которыми сегодня изобилует Интернет! Среди них мне не довелось встретить ни одного положительного, люди высказывают возмущение, непонимание, зачастую обиду. Судите сами. Стандартный сценарий стрессового интервью предполагает:

- опоздание на собеседование представителя работодателя на время от получаса и более;
- выказывание невнимания к заслугам, степеням, званиям, образованию соискателя: «Ну, и что, что Вы из МГУ, у нас отсюда даже уборщица»;
- потерю резюме кандидата;
- создание неудобных условий: подпаленная ножка стула, слишком высокий стул, яркий свет в глаза, размещение соискателя в

центре круга, по окружности которого сидят представители нанимателя;

- задавание неприличных вопросов: «А почему Вы в свои 27 лет еще не замужем, мужчин боитесь?»
- неожиданные действия со стороны рекрутера: швыряние ручки в лицо.

Странно, конечно, что кто-то после таких вопросов согласится у нас работать. Хотя, конечно, мастера стрессового интервью советуют после проведения такого честно признаться сотруднику в целях «пытки». Но, как правило, ситуацию такое признание уже изменить не в силах.

Бывают и особо интересные случаи. Так, например, в одной из американских компаний решили применить стрессовое интервью массово. Пригласили сразу несколько кандидатов, прошедших первые два этапа интервью на корпоративную вечеринку. После просмотра видеofilmа о жизни компании соискателями сказали: «Наш корпоративный танец – макарена. Поэтому те, кто этот танец умеют танцевать, соответствуют нашим ценностям.» Логично, что после этого всех кандидатов попросили исполнить танец. Кого в результате взяли на вакантную должность, осталось неизвестным, но история о макарене и о компании, которая её очень любит, теперь известна по всей стране.

Из этой же партии и история об отборе стюардесс для одной из скандинавских компаний. Там соискательницам предложили изобразить, как играют в водное поло бегемоты. Не все согласились войти в роль бегемота, но вероятно, рекрутеры насладились зрелищем, хотя теперь не все решатся приехать на собеседование в эту компанию.

Из менее безобидных приемов – предложение секретарям снять туфли. Вероятно для проверки

чистоплотности. А может быть, так определяют, кто в доме будет хозяин, ведь как говорит народная молва, если второй палец на ноге длиннее остальных, то женщина будет доминировать. А не всем шефам, наверное, такое положение вещей по душе. Хотя, как рассказали нам участники одного из тренингов – главные врачи одной из московских клиник – традиция проверять чистоплотность, а заодно и стрессоустойчивость кандидатов в российский больницах имела место еще в позапрошлом веке. Тогда в Боткинской больнице при отборе на позицию медсестры или сиделки, барышень просили снять пардон штаны. Говорят, очень надежный был способ отбора хороших сестер милосердия.

Следующее место в нашем рейтинге занимают т.н. Brainteaser-интервью (дословно, интервью, щекочущее мозг). Особенно любят этот метод российские представительства западных компаний. Суть метода в том, что кандидатам необходимо дать ответ на замысловатый вопрос или решить логическую задачу. Цель такого нестандартного метода – проверить аналитическое мышление и творческие способности соискателя. Соответственно целевая аудитория для использования Brainteaser-интервью – работники умственного труда и креативщики, среди которых программисты, менеджеры по рекламе, аудиторы, консультанты. Однако по рассказам очевидцев не гнушаются работодатели и применяя этот метод при выборе инженеров, операторов машин и даже рабочих.

Наибольшую популярность методу принесла компания Microsoft, руководители которой являются не только приверженцами метода, но и авторами многих широко используемых вопросов. Так, например, есть корпоративная легенда о том, что один из CEO компаний, идя по улице, придумал вопрос: «А почему крышки канализационных

люков круглые?». И не только придумал, но и с успехом использовал во многих интервью.

Вопросы Brainteaser-интервью можно разделить на несколько групп:

1. небольшие логические задачи с четко заданными ответами (например, известная задача про мужика, которому надо перевезти на другой берег лису, петуха и мешок с зерном при условии, что за одну переправу по реке он может перевезти только один груз, а лиса может съесть петуха, который, в свою очередь, может склевать зерно).
2. задачи, у которых нет четко заданного ответа (например, сколько в мире парикмахеров, сколько в России настройщиков пианино). В ответах на этот вопрос ценятся логичность хода рассуждений и креативность решения. То есть кандидат должен начать рассуждать следующим образом: всего в мире около 6 млрд человек. Пусть две трети из них раз в месяц ходят к парикмахеру. Один парикмахер в месяц обслуживает 100 человек. Тогда всего в мире насчитывается... Попробуйте сами ответить на этот каверзный вопрос, почувствуйте, как говорится на себе. Среди таких задач есть и посложнее, специально разработанные бизнес-кейсы. Такие кейсы, как правило, любят консалтинговые компании. Им и кейс составить проще (на практических проектах) и характер деятельности обязывает.

3. упражнения, в которых требуется показать оригинальность мышления (например, как сконструировать солонку, или продайте мне, пожалуйста, эту ручку).

Предполагаю, что для поименованных выше профессий такие вопросы, действительно, могут быть эффективными, однако, к чему, например, задавать подобные вопросы грузчикам, для меня до сих пор остается загадкой.

На третьем месте в нашем рейтинге метод подбора на основе физиогномики. Одним из апологетов этого метода в нашей стране является В.В. Малешин, который уже более 20 лет применяет этот метод в своей практике подбора персонала, ведет семинары и публикует статьи. Сама физиогномика как наука отсчитывает свое начало с XVIII века, когда была опубликована первая подробная работа по физиогномике - четырехтомные "Физиогномические фрагменты" Иоганна Гаспара Лафатера (1775-1778), хотя методы определения характера человека по его внешности существовали еще в Древнем Вавилоне. По нашему мнению, применение физиогномики оправдано только при условии большого практического опыта её использования и особой осторожности при выдаче рекомендаций. Физиогномика не должна быть единственным методом при отборе кандидата, она подходит скорее как вспомогательный метод, позволяющий подкрепить выводы традиционной технологии интервьюирования. Представьте себе подобную ситуацию, вы проводите отбор кандидатов на должность главного бухгалтера. И вот пришел момент принятия решения, директор интересуется, кого же наконец-то можно усадить за стол, заваленный отчетностью и сделать ответственным за весь этот бухгалтерский беспорядок в компании. Вас вызывают на ковер и задают справедливый вопрос: «Ну, кто же?». И вы называете имя, мотивируя выбор тем, что губы у кандидата ровные, ногти покрашены аккуратно, лицо пропорциональное, глаза большие, а нос правильной формы. Как вы думаете, что скажет директор, а если не скажет, то подумает?

Четвертое место на пьедестале нетрадиционных методов подбора прочно занимает соционика – наука (не побоимся этого слова), изучающая процесс переработки информации из окружающего мира психикой человека.

Согласно соционической концепции психика людей может быть представлена в виде 16 возможных вариантов восприятия и обработки информации, что соответствует определенному типу информационного метаболизма (сокращенно ТИМ) или социотипу.

Карл Густав Юнг в своем учении о психологических типах разделил всех людей на две группы по различным признакам. Аушра Аугустинавичюте исследовала его идею о различии психологических типов (типологию), соединила ее с методами психоанализа Зигмунда Фрейда и немало изменила введенные Юнгом названия понятий на более современные. В результате этого соционика опирается на такие понятия, как логика и этика, интуиция и сенсорика, экстраверсия и интроверсия, рациональность и иррациональность, названные функциями психики. Для более наглядного изображения этих признаков были введены их символичные изображения, из которых образовали своеобразные информационные модели, сложив функции в разных сочетаниях. Всего таких сочетаний может быть 16, каждому из них соответствует свой тип.

Каждому типу в соционике были присвоены названия, исходя из того, какая известная личность или персонаж более всего похожи на представителя данного ТИМ по своему поведению. Название типа сокращенно представляют в виде трех букв, соответствующих соционическим признакам в модели типа. Так, появилось разделение людей на Штирлицев, Габенов, Робеспьеров и т.п.

Люди, относящиеся к одному и тому же ТИМу, демонстрируют достаточно типичное поведение в тех или иных условиях, при принятии тех или иных решений, а также руководствуются одинаковыми мотивами при решении определенных задач. Методы соционики, возникшей на стыке психологии и информатики, позволяют получить прогнозы поведения того или иного человека и взаимодействия его с определенными представителями других типов. В соответствии с этим для каждого типа можно составить свои рекомендации, как в области профессионального взаимодействия, так и в сфере личных интересов.

Основной процедурой отбора на основе соционики является соционическое типирование или иначе определение соционического типа сотрудника. Некоторые специалисты называют эту процедуру социоанализом. Существует несколько способов

типирования людей: тестирование по различным тестам, интервьюирование, наблюдение за поведением и физиогномика.

Для соционического тестирования используются такие тесты, как известный опросник MBTI, тест БУНС и др. Есть вариант тестирования, при котором используется оценка семантического дифференциала, т.е. по тексту или рассказу типизируемого на основе употребленных слов, фраз, почерка и сюжетной линии делается заключение о том или ином социотипе. Следует заметить, что типирование по тестам не всегда дает точную картину. Надежность этого метода можно обозначить как 50/50.

Наблюдение за поведением основывается на оценке характера жестов и движений. Например, резкие порывистые движения характерны для интуитов. Сенсорики любят занять все свободное пространство вокруг себя и, как правило, смело располагаются в незнакомой обстановке. Для более точной диагностики типа требуются определенный опыт, наблюдательность и внимание со стороны типизирующего специалиста. Этот метод скорее стоит использовать как вспомогательный, нежели как панацею.

Для использования в соционической диагностике метода физиогномики типизирующему необходим большой опыт, поскольку он должен знать, какие черты лица и мимика характерны для представителей тех или иных социотипов. На сегодняшний день уже накоплена определенная статистика изображений лиц и видеоматериалов, но и этот метод не стопроцентен.

Метод интервью позволяет с большей точностью определить соционический тип сотрудников. В ходе интервью задается ряд вопросов, направленных на выявление вида функций в модели информационного метаболизма. Набор вопросов зависит от предпочтения специалистов. Среди них встречаются такие, как «Любите ли Вы готовить?», «Часто ли Вы опаздываете на работу?» и др. Метод интервью довольно субъективен и его результативность зависит от социотипа самого специалиста, проводящего диагностику, и от его опыта.

Есть еще один метод соционической диагностики – назовем его сравнительный, который основан на сравнении поведения сотрудника с описанием типов в литературе.

Наиболее эффективным средством считается сочетание всех перечисленных способов. Еще одним вариантом, позволяющим сделать выявление типа более надежным, является проведение процесса типирования совместно несколькими людьми, дополняющими друг друга по типу.

Соционическому типированию можно научиться, причем как самостоятельно, так и на специальных курсах. Поэтому этот метод с каждым годом становится известен все более широкому кругу специалистов.

Что же дает использование соционики при подборе персонала: 1) отбор людей наиболее подходящих для выполнения данного рода работы (что гарантирует любовь к работе, ведь когда человек делает то, что ему нравится, и эффективность труда у него становится выше), 2) отбор людей, которым близки ценности компании, 3) отбор людей, которые хорошо впишутся в коллектив, 4) отбор людей, которых устроит политика мотивации, используемая в компании.

Что касается опыта применения данного метода на практике, то честно признаюсь, что являюсь его сторонником. Надо отметить, что соискатели относятся к соционическому интервью или тестам положительно, особенно, когда после прохождения собеседования, им предлагают описание собственного типа и подробно рассказывают о соционике, дают рекомендации. Само интервью занимает не более 30 минут и включает в себя ряд вопросов, которые используются также и в традиционном собеседовании, например, в биографическом интервью (Кем вы мечтали стать, когда заканчивали школу? Стали? Почему?). Они могут быть совершенно не связаны с работой, но при этом не носят какой-то интимной направленности (например, опишите, пожалуйста, пляж курорта, на котором вы недавно отдыхали). Зато, зная социотип, принимаемого кандидата, можно прогнозировать его поведение в рабо-

чих ситуациях, отношения в коллективе, узнать «где у него кнопка для мотивации». В 90% из 100% это срабатывает. Оставшиеся 10% мы относим на ошибки в типировании кандидатов.

Однако главное при этом – не забывать, что на личность каждого человека влияют его воспитание и окружение. Поэтому говорить о стопроцентном совпадении описания социотипа с личностью человека, а тем более о том, что человек определенного типа никогда не сможет хорошо выполнять ту или иную работу, чем грешат многие специалисты по соционике, нельзя. Но утверждать о совпадении на 80% в большинстве случаев, мы можем в полной уверенности.

Поэтому эффективность использования соционики в подборе персонала можно гарантировать не более, чем в размере 80%. И безусловно, соционическое типирование не должно стать основным при подборе. Оно должно использоваться в совокупности с различными традиционными методами отбора персонала.

На пятое место мы поставили графологию. Хотя говорить о графологии как о нетрадиционном методе подбора персонала, наверное, не достаточно справедливо, так как, например, во Франции графология является вполне официальным инструментом отбора кандидатов, особенно в государственных структурах. Однако эффективность выводов на основе графологии до сих пор является спорным вопросом. Нет исследования с уверенностью и на 100% доказывающих связь почерка человека с чертами его личности, хотя определенная связь, конечно, имеет место быть. В нашей стране графология распространена слабо, может быть, из-за трудности интерпретации результатов, а может быть, из-за отсутствия специальных обучающих программ.

На шестом месте нашего рейтинга – гороскопы и все, что с ними связано. Особую популярность гороскопы приобрели в период перестройки, когда началось повальное увлечение ранее закрытыми астрологическими прогнозами. Тогда, пожалуй, только ленивый не пытался определять свою совместимость с друзьями, членами семьи, партнерами по

бизнесу. Надо сказать, что сейчас популярность гороскопов в бизнесе стала меньше, но по-прежнему есть приверженцы этого метода отбора персонала и решения проблем на основе того, как звезды скажут. Автору статьи довелось лично работать в компании, где при приеме сотрудника генеральный директор составлял формулу души на основе места и даты рождения соискателя. Моя формула указывала к примеру, на незаурядные логические способности, которыми обладают великие шахматисты. Но сама я в шахматы играть не умею, и предполагаю теперь, что во мне умер гениальный шахматист. Хотя об этом я совсем не жалею, т.к. профессия HR-а меня привлекает в большей степени. Исходя из того, как работали принятые на такой основе сотрудники, могу с уверенностью сказать, что к эффективности труда этот не имел никакого отношения.

На предпоследнем месте находится метод отбора по имени, а также по сочетанию имени, фамилии и отчества соискателя. Базируется метод на давно известной фразе капитана Врунге-

ля: «Как корабль назовете, так он у Вас и поплывет». Пропагандистом этого метода в массах является Б.Хигир, который провел исследование на тему «Какое имя больше подходит к той или иной профессии». Ничего удивительного в том, что среди бухгалтеров (которые по данным 2006г занимают верхушку рейтингов востребованных позиций в России) самыми хорошими являются обладатели имени Наталья (которое по данным турецких мужчин является самым распространенным среди русских женщин). Становится в конце концов обидно и за собственное имя. Хотя если следовать логике Б.Хигира (у которого моего имени нет), мне, наверное, следовало бы трудиться на Божественном Олимпе.

И наконец, последнее почетное место занимает метод определения характера человека по отпечаткам пальцев, и соответственно метод отбора по этим же отпечаткам. Есть книга, посвященная этому методу, которая также принадлежит перу Б.Хигира. Хотя метод этот не нов. Несколько лет назад довелось даже читать исследование

ученых на эту тему. Результаты его мне показались интересными и я провела анализ отпечатков своих знакомых. Честно говоря, результаты не внушают оптимизма. По словам ученых, метод позволяет определить коэффициент интеллекта: чем более завитыми являются завитки на пальцах человека, тем больше его интеллектуальные способности, и наоборот. Кроме того, с трудом представляю себе процедуру взятия отпечатков пальцев у соискателей. Хотя как знать, может быть, когда отпечатки станут неотъемлемой частью паспорта российского гражданина, а описательная часть метода более полной, такой метод подбора персонала станет одним из самых надежных.

Итак, как видим, среди рассмотренных методов нет ни одного, гарантирующего стопроцентную верность выбора кандидата. Однако нет такой точности и у традиционных технологий подбора. Возможно, именно этим и объясняется растущая популярность этих методов, ведь если нет одного единственно верного способа, то можно попробовать все, а вдруг подойдет?