

Зайковская А. А.,
кандидат социологических наук, доцент
Иркутский государственный университет путей сообщения
Доцент кафедры «Финансовый и стратегический менеджмент»
Dmitrieva_aa@mail.ru
Талалова Ю. А. , студент
Иркутский государственный университет путей сообщения
genevieve03@mail.ru

НЕТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

NON-TRADITIONAL METHODS OF PERSONNEL SELECTION

Аннотация. Статья посвящена обзорному рассмотрению нескольких популярных нетрадиционных методик отбора персонала. Подчеркнута сложность процесса отбора персонала в современной организации в связи с наличием на рынке труда одновременно представителей разных поколений. Обоснована необходимость поиска методов подбора персонала, которая помогала бы рассмотреть кандидата с разных сторон и дать комплексную оценку как по формальным, так и по неформальным признакам. С различных позиций анализируются некоторые нетрадиционные методики: Brainteaser interview, стрессовое интервью, соционика и физиогномика. Даны краткие характеристики перечисленных методов, выделены плюсы и минусы их использования в свете современной ситуации в процессе обеспечения организации персоналом. В заключении обоснована необходимость сочетания традиционных и нетрадиционных подходов к оценке персонала при процедуре отбора.

Ключевые слова: рекрутинг, подбор персонала, интервью, кандидат, HR.

Abstract. The article is devoted to an overview of several popular non-traditional methods of personnel selection. The complexity of the personnel selection process in a modern organization is emphasized due to the presence of representatives of different generations on the labor market at the same time. The necessity of searching for methods of personnel selection, which would help to consider the candidate from different angles and give a comprehensive assessment on both formal and informal grounds, is substantiated. Some non-traditional techniques are analyzed from different perspectives: Brainteaser interview, stress interview, socionics and physiognomy. Brief characteristics of the listed methods are given, the pros and cons of their use are highlighted in the light of the current situation in the process of providing the organization with personnel. In conclusion, the need for a combination of traditional and non-traditional approaches to personnel assessment during the selection procedure is substantiated.

Key words: recruiting, recruitment, interview, candidate, HR.

Введение

Человеческое общество не стоит на месте. С течением времени перестраиваются культурные парадигмы, меняются общественные ценности, приходят новые поколения. Потенциальные работники организации являются носителями ценностей и установок своей эпохи. Зумеры, например, отличаются от предшествующих поколений своим стремлением к гиб-

кости и самостоятельности. Они ценят свободу выбора и хотят иметь возможность самостоятельно устанавливать свои графики работы, выбирать задачи и проявлять свою креативность. Одной из ключевых черт является его высокая технологичность. Будучи первым поколением, полностью выросшим в цифровую эпоху, поколение Z отличается умением быстро ориентироваться в новых технологиях и использовать их в своей работе. Они привыкли к постоянному доступу к информации и связи, могут пользоваться технологиями постоянно. Представители же поколения X ответственны, больше ориентированы на социальные цели, коммуникацию, командность. Сфокусированы на профессионализме, своем и чужом, и считают, что для успеха важны дисциплина и компетентность. Ценят реальный опыт, свой и чужой. В этой связи, каждый работник потенциально важен для организации по-своему. Все это не может не влиять на подходы к оценке в процессе поиска, отбора персонала и его дальнейшего обучения и мотивирования.

Актуальность исследования заключается в постоянной необходимости усовершенствования путей и способов поиска персонала в организации. Перед современными руководителями возникают вопросы: «Как найти работника, который бы отвечал всем требованиям компании? Как понять, что именно этот человек способствует большему процветанию компании?» Обычное интервью зачастую не позволяет дать кандидату комплексную оценку. Даже получая ответ у человека на вопрос о том, как бы он повел себя в той или иной ситуации, работодатель не получает гарантированный алгоритм действий в подобного рода случаях. Не каждый человек самостоятельно может предугадать как бы поступил в той или иной ситуации пока не оказался в ней. В большинстве случаев, проводя собеседования, рекрутер задает вопросы и по степени соответствия ожидаемых и данных кандидатом ответов на типовые вопросы, делает вывод о его соответствии должности. Но таким способом можно судить лишь о формальном соответствии, что совершенно не говорит о реальной и фактической обстановке. Крупные компании практически никогда не ограничиваются стандартным интервью. Возникает необходимость поиска методов подбора персонала, которая помогала бы рассмотреть кандидата с разных сторон и дать комплексную оценку как по формальным, так и по неформальным признакам.

Поэтому компании ставят HR - специалистам задачу постоянно находить новые решения для поиска и интервьюирования кандидатов. Особенно явно требуют нестандартных методов подбора персонала специфические должности. Так возникают нетрадиционные методы подбора персонала, которые представляют из себя совокупность методов и инструментов отбора персонала, которые недостаточно широко распространены и не имеют достаточной доказательной базы. Таким образом, целью написания работы стало изучение и обзорное рассмотрение четырех самых распространенных нетрадиционных методик отбора персонала. Далее обратимся к исследованию теоретического аспекта данной проблемы.

Методология исследования

Как известно, рекрутинг – это процесс поиска, подбора и найма сотрудников, а также их последующей адаптации в коллективе. Это цепочка этапов, результатом которой является найм сотрудника и его дальнейшая работа в компании. Именно от рекрутера во многом зависит не только скорость поиска кадров, но и то, насколько долго новый сотрудник проработает в компании [5].

Исторически слово «рекрутинг» ведет свое происхождение от французского «recruit», что означает «найм на военную службу» [6]. Потребность в подборе рабочего персонала возникла еще в древности. Впервые еще в Месопотамии и Древнем Египте стали подбирать персонал для выполнения строительных и земледельческих работ. Современный рекрутинг

как сфера профессиональной деятельности зародился в период промышленной революции XVIII-XIX. Решающую роль рекрутинг сыграл во времена первой и второй мировой войны, когда под рекрутингом подразумевалась вербовка на военную службу. Сегодня же рекрутинг это целая система, включающая в себя совокупность методов отбора персонала, а также создание успешного HR – бренда работодателя.

О нетрадиционных методах отбора персонал писали в своих трудах В. Малшин, Б. Хигир, Ю.В. Дергач, И.В. Малахова и другие. В рекрутинге, как и в любой сфере довольно часто происходят изменения, к которым нужно умело адаптироваться. Из теории известно, что существуют традиционные и нетрадиционные методы отбора персонала. К традиционным методам отбора персонала относят собеседование, анкетирование, резюме и т.д. Однако все чаще возникает необходимость разработки нестандартных решений подбора персонала.

Первое место по популярности среди нетрадиционных занимает метод стрессового интервью. Ещё его иногда называют шоковым, что в большей степени отражает сущность подхода. Метод, при котором на кандидата различными способами оказывается психологическое воздействие во время собеседования. Часто к такого рода интервью прибегают на собеседованиях в компании, где при работе очень повышен уровень стресса. Например, в сфере инвестиционных банков, различных клиентских служб и т.д. Цель такого интервью сбить с толку, смутить. Представители работодателя могут намеренно сильно опоздать на встречу, различными невербальными жестами показывать, что они не заинтересованы в вашей кандидатуре, например, постоянно смотреть на время, вздыхать, «ерзать» на месте. При этом интервьюер внимательно следит за реакцией на свое поведение. Сотрудник даже может сделать вид, что устал от кандидата и уйти, чтобы передохнуть. Сюда же входят странные и даже немного пугающие вопросы, которые, казалось бы, совершенно не относятся к делу. Вам могут задавать провокационные вопросы, бесцеремонно врываясь в личное пространство. Но все эти поступки объединяет одно – за вашей реакцией на очевидные раздражители внимательно наблюдают и оценивают. Далеко не каждый человек сможет сохранить обладание в данной ситуации это и отсеет кандидатов, остро реагирующих на резкую смену обстановки и стресс.

Еще один из нетрадиционных методов – «Brainteaser interview». Дословно термин переводится «интервью, щекочущее мозг» - метод используют не только российские предприятия, но и крупные компании западных стран [3]. Метод представляет собой головоломки и различные задачи на логику. Такие задачи не имеют однозначного решения или правильного ответа, они лишь дают понять ход мыслей человека в нестандартных ситуациях. Кейс-задание может быть совершенно не связаны с будущим родом деятельности, например, обычная бытовая ситуация, но на основании того, как человек решает быденные вопросы можно сделать вывод о стратегии его поведения в сложных ситуациях, оценить инструменты, которыми человек пользуется для решения сложных задач. С помощью такого интервью оцениваются навыки критического, нестандартного, логического, творческого мышления кандидата. Особенно часто используют этот метод российские представительства западных компаний.

Впервые же его начали использовать зарубежные IT компании. Суть проста – смутить кандидата нестандартным вопросом и следить за тем, как человеку удастся «выкрутиться» из ситуации. Это позволяет оценить то, как будущий сотрудник справляется с нестандартными ситуациями, используя логику, смекалку, а возможно подключит и чувство юмора. Brainteaser interview используется при подборе сотрудников на должности, требующие не

шаблонных решений, например, маркетологи, программисты, аудиторы, следователи и другие. Согласно открытым источникам, такой метод отбора персонала используется в google, Microsoft, apple и других крупных компаниях.

Физиогномика (от древнегреческих слов, означающих «природа» и «истолкователь») – это техника определения темперамента и характера по внешнему виду человека. Данный метод стоит на третьем месте по частоте использования работодателями. Заключается в поиске и построении взаимосвязей между чертами лица и качествами характера человека. Одним из апологетов этого метода в нашей стране является исследователь В.В. Малешин, который уже более 20 лет применяет этот метод в своей практике подбора персонала, ведет семинары и публикует статьи. Физиогномика является достаточно интересной и обширной теорией.

Конечно, сложностью применения физиогномики заключается в возможности современного человека скрыть или значительно скорректировать особенности внешности с помощью макияжа, хирургических и косметологических вмешательств. Однако, все черты лица человека по-своему дополняют портрет человека и, если специалист сомневается в трактовке той или иной части лица, он может просто не брать ее во внимание и формировать вывод исходя из более очевидных черт. Такой метод диагностики, как ни странно, пользуется достаточной популярностью и при использовании опытным специалистом является хорошим дополнением к интервью, помогая существенно дополнить портрет человека. При более детальном изучении выделяют скулы, надбровные дуги, носослезные бороздки, а также трактуют морщины.

Конечно, в виду того, что физиогномика не имеет научной доказательной базы, многие специалисты скептически относятся к данному методу. Однако многие опытные рекрутеры все же прибегают к использованию физиогномики и отмечают его эффективность. Конечно, физиогномика не может дать исчерпывающий объем информации и точно не может быть основным методом оценки кандидата, однако в руках опытного рекрутера физиогномика отлично дополнит и уточнит характеристику работника.

Четвертое место на пьедестале нетрадиционных методов подбора прочно занимает соционика – наука, изучающая процесс переработки информации из окружающего мира психикой человека. Концепция описывающая взаимосвязь типов личности в коллективе. Соционика возникла на стыке психологии, социологии и информатики. Хоть литовский экономист и социолог Аушра Аугустинавичюте описала соционику как науку уже в 1970 – 80 гг. в своей работе «О дуальной природе человека», в научном сообществе до сих пор ведутся дискуссии о признании соционики отдельной самостоятельной наукой. В литературе же часто рядом с термином соционика можно встретить формулировку – «псевдонаучная концепция», однако, это не мешает HR – специалистам различного рода внедрять ее основы в свою деятельность. Соционика занимается типированием людей и закономерностями отношений между представителями различными типами [2]. В основе метода лежит разделение людей на 4 комбинации дихотомий, которыми описываются 16 типов личности в соционике.

1) Экстраверсия(Е) и Интроверсия (I)

Экстраверт – «легкий на подъем» человек. Получает энергию от взаимодействия с людьми и участия в общественной жизни. Такие люди фокусируют внимание на окружающие его объекты. Общительны, открыты, часто находятся в поиске новых впечатлений.

Интроверт – человек слова. Люди такого типа консервативны, предпочитают спокойствие и не выносят скандалов. Они часто погружены в себя и сфокусированы на свои ощущения. Ценят стабильность. Это отличный работник, который всегда следует правилам и выполняет все в срок. На него можно положиться, поручая важное неотложное дело.

2) Сенсорика(S) и Интуиция (N)

Интуит – человек идеи, часто оторванный от реального мира. Это люди, которые умеют мечтать и изобретать. Интуиты умеют подмечать и анализировать происходящее вокруг себя и на основе этого делать достаточно точные прогнозы. Таких людей можно привлекать для построения планов, корректировки и усовершенствования уже протекающих процессов. Из-за их внутренней легкости, они часто не берут во внимание материальную сторону вопроса, не стараются попасть в «допустимые рамки», поэтому способны предлагать необычное решение проблем и строить экстраординарные планы. Интуит часто находится в мире собственных мыслей, его не волнует физический дискомфорт. Такие люди часто не обращают внимания на очевидные вещи, например, легко могут запустить собственное здоровье. Однако, они настолько вовлечены в интересующее их дело, что на бессознательном уровне способны улавливать мельчайшие частицы информации, которые складываются в полноценную картину мира, которая позволяет строить далеко идущие планы и предположения, которые остальным из-за внешней отстраненности интуитов могут показаться предсказанием или озарением. Идею интуита важно подхватить до того, пока она окончательно не перестала пересекаться с реальностью, и обернуть материальной базой.

Сенсорик – человек, который получает информацию главным образом через свои органы чувств. Такие люди принимают решения на основании того, что видят, слышат и чувствуют в данный момент. Также ценят комфорт и получение физического удовольствия. В работе такие сотрудники внимательны и ответственны. Хорошо приживаются на должностях, связанных с взаимодействием с людьми, например, консультирование, коучинг, преподавание.

3) Логика(T) и Этика (F)

Логики – это тип в соционике, к которому принадлежат люди, гораздо проще находящие общий язык с числами и техникой, нежели с людьми. Логики привыкли раскладывать все «по полочкам», не отвлекаясь на чувства и эмоции. Они хорошо умеют абстрагироваться от страстей внешнего мира и всецело погружаться в работу. Конечно, такие сотрудники часто являются стержнем трудового коллектива, они не отходят от заранее намеченного плана и достигают поставленных целей. Однако, взаимодействовать с другими людьми логикам не всегда просто. Им трудно распознавать эмоции других людей и реагировать на них, не обижая равнодушием и холодом.

Этики – люди, основой мировоззрения которых являются взаимоотношения людей. Если логик выуживает смысл из предложения, то этик делает акцент на интонацию, с которой оно было сказано. Про этика часто можно услышать - «душа компании». Этики обладают широко развитой эмпатией. Они легко считывают эмоции и отношение людей к ним. Из-за этого этики умело манипулируют людьми, однако, делают это только в случае крайней необходимости. Человек, принадлежащий к такому соционическому типу легко справится с дипломатической работой, налаживании взаимосвязей в компании и т.д.

4) Рациональность(J) и Иррациональность(P)

Рациональность – уверенные в себе люди, смело принимающие решения. Всегда собраны, вовремя выполняют все дела. Придерживаются собственных планов, не бросают дело на половине пути. Развито контролирующее поведение.

Иррациональность – присуща гибким людям, умеющим быстро адаптироваться под сменившиеся обстоятельства. Они способны отменять принятое решение, если засомневались в его правильности.

Задача рекрутера при использовании такого метода – соотнести кандидата с одним из шестнадцати соционических типов путём определения дихотомий. Основание для соотнесения человека с соционическим типом специалист делает на основании множества факторов: наблюдение, интервьюирование, физиогномика и т.д. Особенностью этого метода является то, что для его использования необходим специалист с большим опытом применения. Вывод о принадлежности кандидата к определенному типу делают на основании множества фактов. От внешнего вида человека до теста, где могут попросить нарисовать дерево.

Результаты исследования

В современной действительности рынок труда претерпевает постоянные изменения не только под влиянием экономической и политической ситуации, но и в зависимости от того, какое поколение выходит на биржу труда. HR- специалисты совместно с организациями постоянно ищут новые способы привлечения персонала, разрабатывая компенсационные пакеты, предлагая привилегии для своих сотрудников, а также периодически модернизируют способы отбора персонала. Сегодня не для каждого соискателя решающим условием является уровень заработной платы. Многие не согласятся терпеть нездоровую атмосферу в коллективе или постоянные переработки даже за большое вознаграждение. Люди, ищущие работу, ожидают не только возможность стабильного заработка, но и возможность заниматься интересным делом, обрести полезные знакомства. В связи с этим специалисты по персоналу испытывают потребность более глубинного интервьюирования кандидатов в том числе и для поддержания атмосферы в коллективе и соответствия кандидата миссии и ценностям компании. Поэтому многие крупные организации внедряют в свою деятельность современные и необычные методики подбора персонала.

Обсуждение результатов

Краткое резюме, изученных в статье нетрадиционных методов отбора персонала, представлено в таблице ниже.

Таблица 1 Сравнение нетрадиционных методов отбора персонала

Метод	Достоинства	Недостатки	Область применения
Brainteaser interview	1. Возможность кандидату творчески проявить себя. 2. Оценка скорости реакции. 3. Уход от шаблонных оценок.	1. Субъективность оценки. 2. Необходим рекрутер с большим опытом. 3. Необходимо больше времени, чем для стандартного интервью.	Специфические вакансии, требующие от кандидата нестандартного мышления.
Стрессовое интервью	1. Возможность оценить кандидата непосредственно в стрессовой ситуации. 2. Оценить, насколько кандидат соответ-	1. Негативная реакция со стороны соискателя. 2. Создание плохого впечатления о компании и ее сотрудниках.	Должности, предполагающие возникновение внешних ситуаций, наличие высокого

	стствует психологическим особенностям коллег, с которыми ему предстоит работать.		уровня ответственности и наличие стресса.
Соционика	1. Возможность подбора сотрудников, соответствующих психологическому климату коллектива/организации. 2. Возможность распределения обязанностей в соответствии с психологическим типом.	1. Необходим рекрутер с большим опытом и психологическим образованием. 2. Субъективность оценки.	Должности, где система взаимодействия с коллегами может влиять на уровень производительности.
Физиогномика	1. Возможность оценки личных, врожденных качеств кандидата 2. Дополнение к основным методам отбора	1. Риск дискриминации по внешнему виду 2. Стереотипизация	Дополнение при использовании любого другого метода отбора персонала, как основного.

Как показало исследование, всегда необходимо оценивать уместность применяемых методов на интервью. Задав бестактный вопрос человеку в рамках стрессового интервью, стоит понимать, что можно обидеть человека. И если работа не предполагает возникновения таких внештатных ситуаций, то ради того, чтобы просто посмотреть на реакцию такие вопросы задавать, разумеется, не стоит. Ведь лицо работодателя на собеседования и интервьюированию олицетворяет подход компании к ведению бизнеса и отношению к своим сотрудникам. Неуместным вопросом можно не только смутить кандидата и отпугнуть от работы с таким руководителем, но способствовать разрушению HR-бренда компании, что повлечет за собой уменьшения потока кадров. Оценивать соискателя нужно, ориентируясь на его личностные и профессиональные качества. Комбинация традиционных и нетрадиционных методов отбора персонала позволит достичь успеха при получении достоверных сведений о кандидате и выборе наилучшего сотрудника на должность.

Заключение

В статье сформулирована актуальность рассмотрения выбранной темы, представлена историческая справка, а также проведено исследование, на основании которого сделан вывод о целесообразности использования нетрадиционных методов персонала в современных реалиях. В заключении хочется обратить внимание на разнообразность и неоднородность существующих методик отбора персонала. Нетрадиционные методы отбора персонала, рассмотренные в статье не могут использоваться обособлено и служить исчерпывающим источником информации о кандидате. Однако, они могут стать хорошим дополнением и помочь сделать HR – специалисту более развернутый и глубокий анализ кандидата, в последствии сделать вывод не только о его формальном соответствии вакантной должности,

но коллективу, корпоративной культуре, ценностям компании. Современные подходы к отбору персонала стоит использовать только совместно с традиционными, неоднократно доказавшими свою эффективность, методами. При выборе методики отбора персонала необходимо опираться на специфику отбора кандидатов на определенные позиции, учитывая особенности направления деятельности организации.

Список используемых источников

1. Зайцева И.И. Актуальные проблемы теории и практики современной экономической науки // Актуальные проблемы теории и практики современной экономической науки. 2017. – С. 172-173.
2. Грачев, М.В. Суперкадры. М.: Юнити, 2016. – С.166 из 207 с.
3. Журавлев П.В., Карташов С.А. и др. Персонал. Словарь понятий и определений. - М.: Экзамен, 1999. - 512 с.
4. Необычные методы подбора персонала. URL: <https://hrhelpline.ru/nestandartnoe-iskusstvo-nestandartnogo-podbora-personsla/> (дата обращения 15.12.2024)
5. Соргина А.В., Чернова Т.Н. Особенности современных нетрадиционных методов отбора персонала// «cyberleninka» - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sovremennyh-netraditsionnyh-metodov-otbora-personala/viewer> (дата обращения 28.12.2024)
6. Мун А. Гадаем по научному// «картаслов.ру» - URL: https://kartaslov.ru/книги/Алиса_Мун_Гадаем_по-научному/3
7. Паньян М. Что такое рекрутинг: кто такие рекрутеры и чем они занимаются// «hh.ru» - URL: <https://irkutsk.hh.ru/article/chto-takoe-rekruting-kto-takie-rekrutery-i-chem-oni-zanimayutsya> (дата обращения 10.12.2024)
8. Литвак М. Е., Чердакова В. В. Кто отвечает? Практическое пособие по подбору кадров. М.: Феникс, 2018. 98-106 с.
9. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2013.695с.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма. Адаптации и аттестации/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. М.: КНОРУС, 2012. 368с.