

## СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАЧЕСТВА ИНСТРУМЕНТАРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА

И. Б. Дуракова

*Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 10 октября 2011 г.

**Аннотация:** *статья базируется на информации оригинальных источников зарубежных авторов, впервые исследовавших проблему качества оценки кандидатов на найм посредством собеседования, в нее включен вариант классификации видов собеседования и перечень основных показателей его качества.*

**Ключевые слова:** *классификация видов собеседования, показатели качества собеседования, валидность, объективность, надежность.*

**Abstract:** *the paper is based on information of original sources of foreign authors which have investigated the issue of quality of appraising candidates by means of interview in recruitment campaign. The work presented includes a variant of classifying interview types and a list of basic indicators of its quality.*

**Key words:** *interview typological classification, interview quality indicators, validity, objectivity, reliability.*

Первые собеседования относят к середине XIX в., таким образом, их история насчитывает уже более полутора веков. Отношение к этому инструменту оценки кандидатов остается, однако, неоднозначным, но, несмотря на это, исследования показывают, что частота его использования в организациях не снижается.

Популярность собеседования, не в последнюю очередь, сложилась из-за его следующих возможностей:

– гибкой управляемости (при необходимости можно начать беседу не с главных, а со второстепенных моментов, т.е. совершить постепенное вхождение в разговор);

– многофункциональности (например, это может быть не только сбором данных о претенденте, но и передача ему необходимой информации);

– задействовании «широкополосной техники» (т.е. сбор данных для различных целей).

В диагностике менеджмента собеседование может выполнять следующие функции [1]:

1. Простое *установление факта*, будь это дополнением или выяснением деталей в письменных документах.

2. *Прояснение вопроса о «пригодности»*. Здесь решающую роль играют эмоциональные компоненты, личностные предрасположения или антипатия, а также чисто внешние признаки (например, «не подходит фирме»).

3. *Оценка способностей, навыков и побудительной готовности*, т.е. компонентов возможностей и

желания кандидата в отношении определенной должности и должностного уровня.

С одной стороны, собеседование как инструмент отбора кандидатов имеет присущую ему форму ведения разговора, тем не менее, его можно дифференцировать на подвиды, строго отграничивая один подвид от другого [2]. В современной практике управления персоналом выявление потенциала пригодности претендента действительно осуществляется посредством различных видов собеседования, которые классифицируются в соответствии с определенными группировочными признаками (см. таблицу).

Важным критерием оценки отборочного собеседования является определение его качества и надежности, т.е. степени точности диагностики свойств пригодности претендента.

Первые исследования качества интервью проводились еще в конце XIX столетия, наиболее серьезный отчет начинается с 40-х – 50-х гг. XX в. В большинстве выделяют два основных критерия: достоверность и валидность (действенность).

*Достоверность* интервью определяется с помощью двух показателей:

- интер-норматива, или оценки соответствия,
- интра-норматива, показывающего внутреннюю достоверность процесса.

Интер-норматив выражает степень независимости оценки от личности оценивающего, ее объективность. При интервальном расположении оценочных данных можно выявить и указать среднее значение матрицы корреляции, которая пока-

Классификация видов собеседования по различным группировочным признакам

№ п/п	Группировочный признак	Вид собеседования
1	Степень структурированности собеседования	1.1. Структурированное
		1.2. Полуструктурированное (смешанное)
		1.3. Неструктурированное
2	Степень формализованности структуры собеседования	2.1. По стандартной бланк-схеме
		2.2. С использованием подготовленного опросника
		2.3. В свободном режиме
3	Комбинация участников	3.1. Единичное
		3.2. Двоичное
		3.3. Серийное
		3.4. Групповое
		3.5. С участием жюри
4	Форма контактирования	4.1. Прямое (личное) контактирование участников
		4.2. Опосредованное контактирование участников (компьютеризированное собеседование)
5	Вариант кооперирования	5.1. Обычное
		5.2. Стрессовое
6	Характер сценария	6.1. Традиционное
		6.2. Ситуативное

зывает тесноту связи утверждений каждого двух оценщиков. Определение меры соответствия распространяется на следующие процессуальные элементы поведения интервьюера:

– восприятие претендента (внешнего вида, поведения, вербальной информации);

– оценка претендента (ранжирование его отличительных черт по величине оценки, например «хорошо» или «плохо»);

– распознавание ненаблюдаемых отличительных признаков претендента (мотивации, способностей, черт характера);

– выработка прогнозных оценок поведения претендента (относительно специфических критериев поступков или «глобальных критериев профессионального успеха»);

– выработка окончательного решения (принять на работу или отклонить), причем на каждой из ступеней эта мера различна.

Согласно результатам исследования А. Компа [3], стартовые данные, способствующие формированию *оценки, прогноза и решения*, по своему количеству и содержанию у разных интервьюеров в «высокой степени» соответствовали друг другу. Менее соответствующим (медиана = 0,62) было оценочное мнение и еще менее – прогнозное данные рабочего поведения претендента (медиана = 0,53), несмотря на то, что в окончательном решении соответствие оказалось «достаточно хорошим»: 3/4 интервьюеров хотели бы нанимаемого не принимать, 1/4, наоборот, рекомендовать к приему.

Интра-норматив достоверности отвечает, согласно выводам Компа, достоверности в «тест-теоретическом» смысле, т.е. указывает степень, в которой интервьюер приходит к соответствующему (тому же) результату при повторной оценке одного и того же претендента.

*Действенность (валидность) интервью* распространяется на различные его аспекты и призвана ответить на следующие вопросы.

1. Действительно ли нанимаемый тот, за кого себя выдает. Этот аспект назван точностью информационного базиса, которая позволяет оценить возможность одновременного сравнения информации из интервью с данными из других источников, например бывшего работодателя.

2. Делает ли интервьюер действительные выводы из поведения нанимаемого на основе главных составляющих личности. Оценить этот аспект можно с помощью корреляции соответствующих факторов, при которой выводы из интервью сравниваются с результатами других – уже доказанно действенных инструментов (например, тестов на интеллект).

3. Действительно ли интервьюер может на базе выявленных способностей нанимаемого прогнозировать его профессиональный успех. Успешный прогноз предполагает действенность двух предыдущих аспектов. В качестве перепроверочной – наряду с предсказанной – может быть задействована стратегия соответствия.

Высокий коэффициент действенности – еще не все в доказательстве истинной действенности ин-

тервью. Если интервьюер уже владеет информацией о нанимаемом из других источников (например, данные тестирования), тогда суждения о валидности оценки интервью можно считать ответственными. Этот вопрос достаточно серьезно и глубоко был разработан Blym и Naylor [4]. Результатом их исследования стала модель, описывающая механизм формирования различных видов действительности интервью в зависимости от характера происхождения исходной информации о претенденте.

Вся информация была разделена авторами на две группы: в первую (D1 – D6) – сведены данные, которые имеют двоякую природу, т.е. получены как из интервью, так и из других источников; во вторую (D<sub>2</sub> – D<sub>12</sub>) – данные, имеющие базой только интервью (рисунок).

В соответствии с природой информации различают три варианта валидности:

1) статистическая ( $V_s$ ), которая может быть рассчитана с помощью статистических методов, например, уравнения регрессии, на базе первой группы данных (биографические данные, результаты тестирования), и показывает оценочное значение этих данных в одной статистической модели;

2) валидность интервью ( $V_i$ ), которая может быть получена на основании данных второй группы, наблюдаемых исключительно в ходе отборочной беседы (внешний вид, манера поведения претендента), и ввиду сложности выражения и изме-

рения этих данных в цифрах представляет собой гипотетический результат интервью;

3) валидность интервьюера ( $V_j$ ), получаемая на базе смешанных данных, принадлежащих к обеим группам, и показывающая не ценность интервью как инструмента измерения, а способность интервьюера собирать и комбинировать данные.

Исследование критериев качества интервью сопровождается широким спектром суждений, гипотез и выводов относительно различных видов отборочной беседы, содержания вопросов кандидату, а также моделированием реальной ситуации интервью и применением различных методологий. Так, исследовательская база может складываться из протоколов, магнитофонных и видеозаписей, действительно имевших место интервью, которые как реальные оценят и специалист, и неопытный сторонний наблюдатель. Базой могут служить также результаты чисто лабораторных исследований, при которых оценку пригодности получает фиктивный кандидат в специально смоделированных для этого условиях. При лабораторном эксперименте – при всей его чистоте – теряется «реактивность» интервью – важнейшая его характеристика, в соответствии с чем возникает опасение невозможности генерирования результатов полевого (реального) и смоделированного интервью. Согласно другой версии, проведенное сравнительное изучение не показало различий в оценках интервью при лабора-

Вся информация, которой располагает интервьюер о претенденте

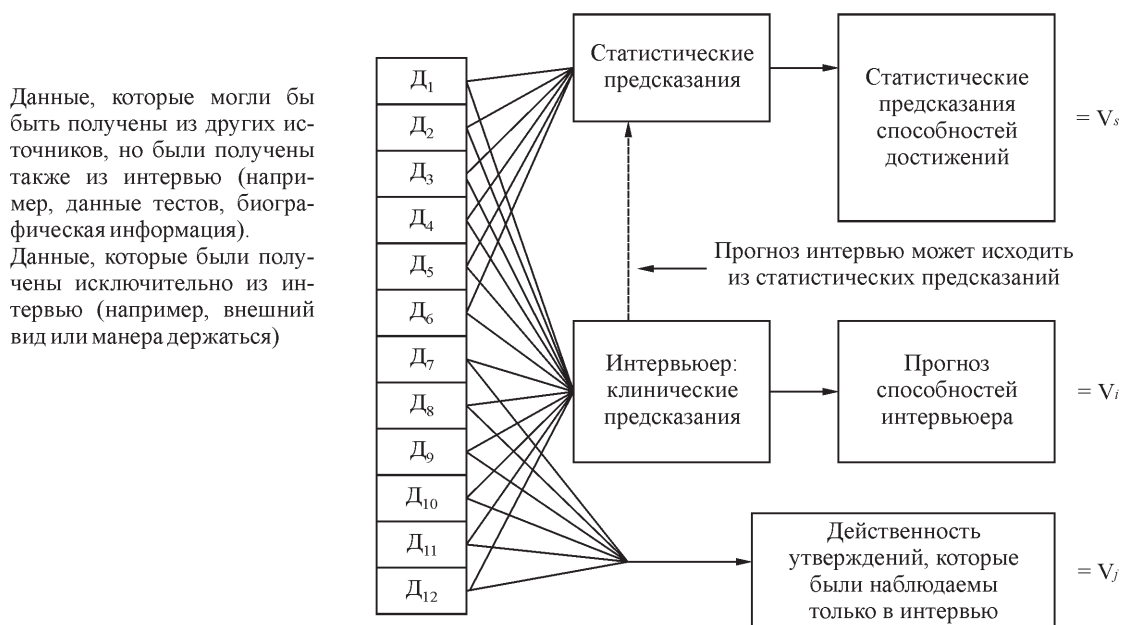


Рисунок. Виды действительности интервью при найме

торной и естественной ситуациях, соответственно, критерии качества зависят от методологической базы лишь частично [5].

Выводы о возможности использования интервью для отбора персонала образовали две устойчивые позиции.

Первая позиция была изложена в 1949 г. Р. Вагнером, результирующим свои исследования тем, что «интервью мало пригодно для оценки черт нанимаемого» [6]. Основанием для такого вывода послужила совокупность показателей достоверности и валидности отдельных черт личности, в число которых вошли способность нанимаемого представить свою идею, т.е. смысленность; семейное и социально-экономическое положение, энергичность, инициативность, интеллект, индивидуальность, самоуверенность, общительность, социальная приспособляемость, чувство такта. Коэффициенты достоверности по отдельным личностным характеристикам оказались колеблющимися в диапазоне 0,23–0,97 с медианой 0,57, валидности – 0,09–0,97 с медианой 0,27.

Аналогичного суждения придерживается Е. Мауфилд [7], считающий, что достоверность и валидность интервью, за исключением оценки интеллекта, в среднем не особенно высокие. Еще более однозначен вывод А. Компа, согласно которому «в целом вряд ли можно рекомендовать интервью как универсальный метод отбора, коэффициенты достоверности и валидности таковы, что с их помощью нельзя ожидать от интервью рациональной персональной оценки» [3].

Осторожность в суждениях о пригодности интервью как инструмента отбора сопровождается (что отчетливо прослеживается в сформулированных выводах) некоторыми детальными исключениями из сложившихся взглядов. Из личностных характеристик исключения касаются «интеллекта», валидность которого, по сравнению с другими чертами, достаточно высокая и означает пригодность интервью для его оценки. Из форм интервью – по Вагнеру – стандартизированное, преимущества которого он видит в том, что вопросы базируются на предварительно проведенном анализе требований, интервьюер руководствуется планом собеседования и др. По Мауфилд – структурированное: в неструктурированном – оценка достоверности особенно низка из-за свободы действий интервьюера.

Вторая позиция не менее пессимистична. Поддерживающие ее, например, Р. Арвеи и Дж. Чемпион [8], считают интервью пригодным для отбора пер-

сонала, но в том случае, если оно проводится не как обычное диадное общение, а предполагает разговор претендента одновременно с несколькими интервьюерами. Преимущество такой формы интервью в том, что она дает возможность склонить единичного интервьюера к размышлению о неоправданном заключении, вынесенном им из свойств, не существенных для суждения о перспективных результатах.

Помимо прямых выводов, констатирующих пригодность или непригодность интервью для отбора персонала, есть и «промежуточные». Их смысл в том, что интервью – половинчатый метод отбора, потому что многие отличительные особенности претендента будут лучше оценены именно этим инструментом, другие – альтернативными инструментами, такими как тесты, пробный экзамен и др. Валидность общепринятых, неструктурированных или мало структурированных интервью, по оценкам Арвеи и Чемпион, проверялась в ходе многочисленных исследований и была квалифицирована как «недостаточная». В работе Рейли и Чао недостаточность подтвердилась выявленным авторами показателем 0,19, такая же валидность метода приведена А. Компой. В ходе проведенного Хантером и Хантером метаанализа результат был еще ниже – 0,14 [9].

Согласно другому подходу, помимо выявления валидности и достоверности интервью, для его улучшения необходимо обнаружение таких переменных, которые систематически оказывают влияние на мнение или решение интервьюера [48]. Последнее представляется необходимым генерировать в модели, показывающей технологию принятия решения и позволяющей обнаружить характер допускаемых при интервью ошибок.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Sarges W. Interviews / W. Sarges // *Evokation und Messung personaler Eignungsindikatoren*. – München, 1989. S. 371–384.
2. Böhm W. *Bewerbersauswahl und Einstellungsgespräch* / W. Böhm, R. Justen. – Erich Schmidt Verlag, 1990. – S. 153.
3. *Kompa A. Personalbeschaffung und Personalauswahl* / A. Kompa. – 2. Aufl. – Stuttgart : Ferdinand Enke Verlag, 1989. – S. 180.
4. Blum M. L. *Industrial psychology. Its theoretical and social foundations* / M. L. Blum, J. C. Naylor. – N. Y. : Harper and Row, 1968.
5. Schmitt N. *Social and situational determinant of interview decisions : implications for the employment interview* / N. Schmitt // *Personnel Psychology*. – 1976. – № 29. – S. 79–101.

6. *Wagner R.* The employment interview : a critical summary / R. Wagner // *Personnel Psychology*. – 1949. – № 2. – P. 17–46.

7. *Mayfield E. C.* The selection interview: a re-evaluation of published research / E. C. Mayfield // *Personel Psychology*. – 1964. – № 17. – P. 239–260.

8. *Arvey R. D.* The employment interview : a summary and review of recent resarch / R. D. Arvey, J. E. Campion // *Personnel Psychology*. – 1982. – № 35. – P. 281–322.

9. *Кибанов А. Я.* Управление персонам организации : отбор и оценка при найме, аттестация / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : Экзамен, 2004. – С. 215.

*Воронежский государственный университет*

*Дуракова И. Б., доктор экономических наук,  
профессор, заведующий кафедрой  
E-mail: durakova@econ.vsu.ru*

*Voronezh State University*

*Durakova I. B., Doctor of Economic Sciences,  
Professor, Head of Department  
E-mail: durakova@econ.vsu.ru*