

## **ИНТЕРВЬЮ КАК МЕТОД ОТБОРА ПРЕТЕНДЕНТОВ НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ**

Прием на работу – это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей организации. Конечная (идеальная) цель реализации системы оценки и отбора кандидатов – максимальное совпадение (оптимальное согласование) целей организации с целями кандидата на вакантное место. Чем выше такое совпадение, тем выше степень мотивации сотрудников и их готовность считать интересы организации своими собственными. Именно поэтому работникам кадровых служб необходимо учитывать интересы обеих сторон (работодателя и претендента) в процессе отбора.

Отбор кадров – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте и выбора из множества претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств характеру деятельности, интересам организации и его собственным [2,4,10].

Таким образом, процесс отбора предполагает оценку, сравнение и выбор кандидатов. Задача ответственная и одновременно творческая. Работники кадровых служб заинтересованы в обоснованных и надежных процедурах отбора. Повышение эффективности и надежности отбора в настоящее время связывается с последовательным проведением проверки деловых и личных качеств кандидата, которая основана на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации [3,14,16].

На сегодняшний день одним из наиболее распространенных и решающих методов отбора кандидатов является метод собеседований.

Наблюдения за работой начинающих консультантов по подбору персонала, проведенные в рекрутинговых агентствах, свидетельствуют о том, что необходимо предварительное консультирование начинающего сотрудника относительно специфики интервью как метода работы в кадровом менеджменте. Необходимые умения и навыки сотрудники вынуждены часто приобретать сами, в процессе практической работы, действуя во многом интуитивно и допуская множество ошибок, что существенно снижает качество работы консультантов в начале их деятельности в этой роли.

Отрицательными результатами такого «самообучения» могут являться: формирование ошибочных стереотипов в оценке кандидата (исправление которых впоследствии может быть связано с дополнительными трудностями); снижение мотивации к работе, сомнения в ее эффективности (особенно в ситуации, когда в результате работы консультанта с несколькими кандидатами никого из них не принимают на работу); снижение доверия к мнению консультанта как со стороны руководства рекрутингового агентства, так и со стороны компании-заказчика.

Обучение в процессе наблюдения за опытным сотрудником агентства (интервьюером) не всегда способствует повышению эффективности деятельности новичков. Кроме того, требуется повышение надежности интервью как метода отбора (достижение «контролируемой субъективности» при проведении интервью возможно разными путями, на рассмотрении которых мы остановимся ниже).

Цель данной работы – обобщить сведения, приведенные в методической литературе по проблемам подготовки и проведения интервью применительно к ситуации отбора претендентов на вакантную должность.

Полагаем, что начать целесообразно с рассмотрения целей проведения и видов интервью в практике кадрового менеджмента.

Цель интервью любого типа (как деловой беседы) – сбор необходимых сведений о личностно-деловых качествах опрашиваемого, проверка документальной информации в непосредственном контакте. Целями проведения интервью в ситуации отбора могут быть: уточнение информации о кандидате на должность (опыт, профессиональные достижения, профессионально важные деловые качества), определение характера ведущей мотивации работника, сбор информации о специфических навыках и умениях. Кроме того, собеседование в организации, когда кандидат знакомится с компанией-заказчиком, может служить целям самоотбора (на этом этапе претендент сам может принять решение отказаться от дальнейшей процедуры отбора).

Основные различия между видами интервью заключаются:

- в подходе интервьюера к организации интервью (по заранее подготовленной схеме, слабоформализованное, выполняемое без специальной подготовки);
- в типе информации, которую желательно получить от интервьюируемого;
- в сущности конкретной ситуации.

Перечислим некоторые виды интервью.

По способу организации опроса: стандартизированное, нестандартизированное, полустандартизированное интервью. Сравнительная характеристика этих видов интервью, описание достоинств и недостатков каждого вида приведены в специальной литературе [1,7,8,11,13 и др]. В данной работе отметим только, что целям отбора претендентов на вакантную должность в большей степени отвечает интервью полустандартизированное (заранее подготавливаются только основные вопросы, которые обязательно должны быть заданы; их последовательность при собеседовании не является жесткой, что позволяет интервьюеру адаптировать опрос к индивидуальной ситуации; результаты интервью с разными кандидатами сопоставимы между собой). Этот вид интервью требует определенной подготовки интервьюера.

По количеству интервьюеров выделяют индивидуальное интервью (наиболее традиционный метод интервьюирования один на один) и интервью, проводимое комиссией, состоящей из нескольких человек (необходимость проведения такого интервью определяется целями отбора, типом вакансии и требованиями компании-заказчика; интервью способствует минимизации личных предубеждений интервьюеров; затраты на его организацию не всегда оправданы).

По количеству интервьюируемых выделяют интервью с одним кандидатом или с группой.

#### *Порядок подготовки и проведения интервью с претендентом на вакантную должность*

Отправная точка всей работы консультанта по подбору кадров – выяснение требований к кандидату, предъявляемых компанией-заказчиком. Этапу собственно отбора предшествует анализ работы (подготовительный этап) – процесс исследования работы для определения наиболее существенных ее составных частей<sup>1</sup>. Выделяют два аспекта такого исследования [3,15,16]:

- анализ с ориентацией на задачу (для определения обязанностей, ответственности, методов выполнения работы и т.д.);
- анализ с ориентацией на работника (для определения его профессиональных, психофизиологических и личностных особенностей, требуемых для успешного выполнения работы).

---

<sup>1</sup> Результаты анализа работы могут быть использованы не только в ситуации найма и отбора, но и при подготовке, доподготовке и повышении квалификации, оценке работника, разработке системы оплаты, контроле результатов работы и т.д.

В результате консультант получает описание работы (где фиксируются данные о ее содержании: наименование работы, подчиненность «вверх» и «вниз», общая цель, краткое описание основных операций, сгруппированных в ключевые направления деятельности) и личностную спецификацию («идеальную» модель требуемого сотрудника). В личностной спецификации требуемые качества поделены на основные, желаемые и противопоказанные.

Именно эти документы (описание работы и личностная спецификация) являются фундаментом для дальнейшей реализации системы поиска, отбора и найма персонала: рекламы вакансии (включает условия найма), методов оценки и отбора (включая собеседование) кандидатов на должность.

Таким образом, итогом этапа, предшествующего собственно отбору, является получение ответов на вопросы: *кому требуется персонал, какой, в каком количестве и в какие сроки.*

Работа на ступени собеседования чаще всего организована следующим образом. После анализа консультантом заявительных документов претендента принимается решение об отказе или приглашении к собеседованию. Отметим, что назначая время для личного собеседования, целесообразно предупреждать претендентов о некоторых правилах, таких, например, как:

- пунктуальность прибытия;
- наличие при себе необходимых документов;
- предупреждение об изменении времени для собеседования (если возникнет такая необходимость);
- требование заполнения анкет.

Иногда бывает необходимо убедить кандидата в том, что агентство гарантирует конфиденциальность полученной от него информации, а также назвать приблизительное время, которое будет затрачено на собеседование.

При подготовке к проведению собеседования решается вопрос о том, в какой обстановке будет проходить беседа, вопрос о количестве присутствующих при собеседовании лиц (об этом кандидату сообщают заранее).

Структуру интервью с кандидатом можно описать следующим образом.

Этапы интервью:

1. Знакомство, установление контакта.
2. Получение основной информации от кандидата.
3. Информирование кандидата о предлагаемой должности, компании.

4. Ответы на вопросы кандидата.
5. Заключительный этап, выход из собеседования.

Рассмотрим подробнее особенности этапов и типичные ошибки начинающих интервьюеров на каждом из них.

### *1. Знакомство, установление контакта.*

Очень важно в самом начале собеседования постараться снять возможное напряжение кандидата, показать своим поведением (вербальным и невербальным) расположение к кандидату и заинтересованность в нем. Необходимо помнить, что претенденты на должность часто воспринимают ситуацию собеседования как экзаменационную, ситуацию испытания. Стиль собеседования должен быть доброжелательным: в этом случае количество информации будет максимальным.

Распространенная ошибка на этом этапе – тенденция делать вывод о кандидате по первому впечатлению. Хотя интервью предполагает сосредоточенность прежде всего на вербальной информации, такие невербальные сигналы, как внешний вид, взгляд, особенности рукопожатия, жесты, интонации, сильно влияют на восприятие интервьюера. Интервьюер должен быть обучен опознанию личных предубеждений и других факторов, которые могут отразиться на эффективности собеседования. Окончательное решение следует принимать, только имея всю нужную информацию.

Стремление некоторых интервьюеров показаться критичными или неприветливыми, невнимательность могут привести к тому, что вместо того, чтобы давать информацию, раскрываться, кандидат «замолчит».

Установлению положительного эмоционального контакта способствует окружающая обстановка, в которой претендент будет чувствовать себя непринужденно. Выбрать место для собеседования, подготовить соответствующие документы (например, резюме претендента, анкету для заполнения, оценочный лист собеседования) необходимо заранее, до прибытия кандидата.

После краткого знакомства и установления психологического контакта (обычно на это уходит 5-7 минут) переходят к основной части собеседования.

### *2. Получение информации от кандидата.*

В процессе собеседования кандидат оценивается в трех аспектах:

- 1) способность к выполнению работы по конкретной должности;
- 2) желание выполнять работу (мотивация);

3) управляемость на своей должности (понимает ли, что такое субординация, способен ли к исполнению требуемых социальных ролей, насколько уживчив с другими людьми, коммуникабелен).

Достижение этих целей можно с помощью предварительно составленных и тщательно продуманных вопросов<sup>2</sup>. Перед проведением собеседования необходимо просмотреть личностную спецификацию, резюме, анкету кандидата и определиться с тем, как будет задокументировано интервью.

Перечислим некоторые правила, которые рекомендуют соблюдать при проведении собеседований:

1. Ключом к собеседованию как методу отбора должно служить ясное представление о том, какие качества являются действительно необходимыми для данной должности, а какими при необходимости можно пренебречь (роль подготовительного этапа отбора).

2. Необходимо иметь заранее подготовленный план беседы.

Беседу следует вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора. Эти вопросы отражаются в анкете кандидата, процедура заполнения которой, как правило, предшествует собеседованию (состав реквизитов анкеты зависит от особенностей вакантной должности, требований компании-заказчика).

Анализ анкетных данных выявляет круг факторов, нуждающихся в более пристальном изучении, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию (например, круг лиц, которые могут рекомендовать работника).

3. Необходимо удерживать контроль за процессом собеседования, стараться не допускать отклонения беседы от основного направления.

4. Интервьюер должен быть внимательным: слушать, что и как говорит кандидат, следить за его поведением, стараясь получить наиболее полную информацию.

5. Следует научиться использовать систему письменных записей таким образом, чтобы регистрация ответов не сдерживала отвечающего. С этой целью можно использовать оценочный лист собеседования [3,15]. Главное – тщательно ознакомиться со структурой оценочного листа и системой оценок перед началом интервью.

6. Нужно иметь в виду следующий факт: чем большее число (в разумных пределах) кандидатов интервьюируется на каждую должность,

---

<sup>2</sup> В методологических работах социологов предложены различные концепции вопроса как средства получения данных [6], детально описаны правила построения вопросов в интервью и способы обоснования их адекватности задачам исследования и обследования, а также классификации вопросов, используемых при опросах. Эти сведения могут быть использованы при подготовке инструкции для интервьюеров.

тем больше вероятность того, что отбор даст позитивные результаты. Чем меньше кандидатов, тем вероятнее придется пойти на серьезный компромисс по ряду важных качеств.

7. Заключение по результатам собеседования следует делать, проанализировав всю полученную информацию.

Вопросы, задаваемые при собеседовании, можно условно разделить на две группы.

К первой группе отнесем фактические вопросы, в которых уточняются некоторые моменты биографии, занятия и обязанности на предыдущем месте работы. В беседе предпочтительнее использовать открытые вопросы (начинающиеся со слов: КТО, ГДЕ, КОГДА, КАК, ПОЧЕМУ, ЧТО; эти вопросы не содержат в себе возможных вариантов ответов). Открытые вопросы дают довольно обширную информацию об интеллектуальных возможностях кандидата и его умении общаться. Есть возможность понаблюдать, сразу ли он понимает вопрос, как ведет себя в том случае, если вопрос неясен, дает ли развернутые и подробные ответы или ограничивается односложными, насколько грамотна и богата его речь, как излагает свои мысли, ведет себя с собеседником: занимает ли позицию подчинения, пытается доминировать над интервьюером или ведет себя как равный партнер.

Ко второй группе вопросов, задаваемых при собеседовании, отнесем те, которые затрагивают установки, отношения, предпочтения. Едва ли не самыми важными в собеседовании являются вопросы о мотивации, призванные прояснить, насколько человек стремится работать (и почему) именно в данной организации, и что его, в основном, к этому побуждает: престиж, деньги, интерес, стремление к самореализации, желание быть среди людей или что-то еще. Сильное расхождение между ожиданиями и реальностью может привести к тому, что принятый на должность кандидат будет неэффективным сотрудником или скоро уйдет из организации. Напомним, что претендент, чувствуя себя в ситуации испытания, стремится выглядеть в максимально выигрышном свете. На вопросы «в лоб» интервьюер, скорее всего, получит социально желательные ответы, то есть те, которых, по мнению отвечающего, от него ждут (которые являются «правильными»). Один из способов уменьшить вероятность таких ответов – задавать вопросы о событиях прошлого и о планах на будущее, которые воспринимаются как менее «опасные», но являются ничуть не менее информативными.

*Типичные ошибки интервьюера на этапе сбора информации:*

- делает поспешные заключения, продолжает задавать вопросы, не прослушав внимательно ответ на предыдущий вопрос (или принимает

решение по выражению лица кандидата, не пытаясь определить значение и точность ответа);

- механически задает каждому кандидату один и тот же вопрос, не следует логически за ответом;

- оставляет невыясненными причины пропусков в истории занятости кандидата (необходимо обращать внимание на так называемые «красные флаги» резюме);

- держит в памяти без пометок важные факты (или, наоборот, делает очень много пометок);

- спешит задать кандидату новый вопрос, когда он затрудняется с ответом, делает паузу (или пытается давать ему советы);

- не дает возможность кандидату высказаться (желательно, чтобы кандидат говорил больше, чем проводящий собеседование);

- перестает наблюдать за невербальными сигналами (такими как, например, телодвижение, изменение голоса, продолжительности пауз и т.п.), не увязывая их с предметом обсуждения;

- требует от кандидата «продать» себя, когда организация заинтересована в нем в большей степени, чем сам кандидат, или в условиях дефицита времени для заполнения вакансии;

- теряет управление процессом собеседования, не способен вовремя вернуть кандидата к теме беседы в случае отклонения от неё;

- часто использует наводящие вопросы (способствуют согласию другой стороны с человеком, задающим вопросы), которые следует применять с предельной осторожностью;

- прибегает к предположительным вопросам (основываются на предположениях со стороны задающего вопросы, что часто приводит к бесполезному ответу);

- не заботится о том, чтобы вопрос был понят правильно, и не убеждается в том, верно ли сам понял собеседника (совсем не использует уточняющие и перефразирующие вопросы, подытоживающие утверждения);

- часто использует множественные вопросы (например: «Что Вам нравилось на предыдущем месте работы и почему Вы оттуда ушли?»); на множественные вопросы обычно полностью не отвечают, поэтому их лучше избегать;

- позволяет себе делать замечания, способные навредить собственной репутации, а также репутации агентства и компании-заказчика.

Начинающим консультантам целесообразно сделать контрольный оценочный лист самого интервьюера [3, 12].



На исход интервью, оценку кандидата могут повлиять следующие обстоятельства. Например, претендент интервьюируется сразу после человека, который произвел на консультанта очень благоприятное впечатление. Вполне вероятно, что он получит более низкую оценку, чем если бы он проходил интервью первым. Другой пример: если компания-заказчик установила максимальное число людей, которые должны пройти собеседование, срок, по истечении которого вакансии должна быть заполнена, на интервьюеров оказывается дополнительное давление. Последний проходящий собеседование претендент может получить место, которое не было бы ему предложено при других обстоятельствах.

Удержание контроля за ходом беседы относится, во-первых, к ее содержанию, во-вторых, к поддержанию доброжелательной атмосферы. Навыкам такого контроля консультанта можно предварительно специально обучить. В противном случае, если необходимые умения не формируются в процессе практической работы, можно столкнуться с негативными последствиями собеседования (как для кандидата, так и для консультанта-интервьюера). Контроль только содержательной стороны, явно выраженная, подчеркнутая ориентация на получение максимальной информации может усиливать в интервьюируемых ощущение «экзамена», после которого многие чувствуют себя опустошенными и не удовлетворенными самой процедурой собеседования. Ориентация же только на поддержание хороших отношений в ущерб работе на результат (сбор необходимой информации о кандидате) приводит к тому, что интервью как метод оценки и отбора перестает выполнять свои функции.

Проведенные наблюдения показывают, что на практике цели собеседования интервьюеры могут достигать, используя различные стратегии поведения. Назовем только некоторые из них.

#### 1. Прием откровенности и дружелюбности.

Может быть применен при высокой сдержанности кандидата. Прием выражается в поведении интервьюера как простого сотрудника, который обменивается с кандидатом информацией по вакантной должности, по проблемам организации. Суть приема может выражаться в фразе: «Давайте, расскажите мне все об этом».

#### 2. Прием конспиративности: «Вы можете рассказать мне все и это останется между нами».

Прием также может быть применен со сдержанным интервьюируемым, но есть риск, что он вызовет разочарование кандидата в случае, если «конспиративная» информация выйдет за пределы помещения для собеседования.

#### 3. Прием стресса.

Это попытка вызвать на откровенность в противоположность дружественному приему путем сильного давления. Прием позволяет определить лиц с достаточной стрессоустойчивостью, уверенностью и терпимостью, необходимыми для исполнения некоторых социальных ролей.

3. Прием «кнута и пряника».

Информацию можно получить путем чередования жесткого стрессового интервьюирования и доброжелательного.

4. Прием «скажи и продай» (уже упоминался в данной работе).

Часто применяется неопытными интервьюерами, особенно в условиях дефицита времени для заполнения вакансии. Интервьюер, описав работу и ее требования, сам убеждает кандидата, что он для нее подходит.

5. Прием совместного решения проблем: «Хорошо, давайте посмотрим, как мы можем справиться с этим».

Это вовлечение во взаимное владение информацией. Прием имеет общее с первыми двумя. Помогает добиться причастности интервьюируемого к целям собеседования, к окончательному решению.

Выбор конкретного стратегического приема зависит от требований ситуации, особенностей собеседника и личностных особенностей самого интервьюера.

Итак, итогом второго (основного) этапа собеседования должно стать получение основной информации от кандидата, а именно: информации об образовании (основном и дополнительном), профессиональном опыте и профессиональных интересах, причинах поиска нового места работы, выяснение целей и перспектив кандидата и их соответствия его будущим возможностям на вакантной должности.

*3. Информирование кандидата о предлагаемой должности, компании.*

Консультант информирует претендента о компании, о содержании работы, преимуществах; режиме труда, системе оплаты, возможностях повышения профессионального уровня и ряде других условий, по которым была договоренность с заказчиком.

*4. Ответы на вопросы кандидата.*

Претенденту обязательно нужно дать возможность задать интересующие его вопросы. Вступая во взаимодействие с организацией, человек, естественно, интересуется различными аспектами этого взаимодействия, касающимися того, что, когда и в каких объемах он

должен делать в организации, в каких условиях, с кем и как часто взаимодействовать, что даст ему организация и т.п.

Направленность этих вопросов еще раз показывает, где лежат основные мотивы кандидата, что в работе для него наиболее значимо.

##### *5. Заключительный этап, выход из собеседования.*

Окончание собеседования является не менее важным этапом взаимодействия с претендентом, чем все предыдущие. Именно на этом этапе интервьюер может задать вопрос о том, когда кандидат может выйти на работу или встретиться с ее руководителем. Претенденту необходимо сообщить, когда и в каком виде ему будет представлен результат собеседования. Последнее правило следует соблюдать по отношению ко всем претендентам, в том числе и к тем, которым явно будет отказано в приеме на эту должность. Кадровыми службами должна быть продумана процедура отсеивания кандидатов без ущерба для облика организации и на случай их возможного дальнейшего привлечения.

##### *Оценки полученных при собеседовании данных*

Оценочный лист собеседования целесообразно просмотреть сразу после ухода претендента и, при необходимости, внести в него дополнительные комментарии.

Залочументированное таким образом интервью дает возможность отсроченного анализа информации о претенденте (необходимость которого особенно часто возникает при проведении в день нескольких собеседований, следующих друг за другом с незначительными временными перерывами) и возможность сравнения претендентов на одну и ту же вакантную должность.

По итогам собеседования составляется заключение и делается вывод о том, представляет ли кандидат интерес для компании-заказчика и направлять ли его на психологическое тестирование (если таковой этап отбора предусмотрен). Окончательное решение о приеме или отсеивании кандидата должно выноситься по всей совокупности результатов.

Основная задача консультанта по подбору персонала – постараться составить объективный образ кандидата на должность и предоставить информацию о нем компании-заказчику для принятия окончательного решения.

Рассмотрев структуру интервью, вернемся к проблеме достижения «контролируемой субъективности» при проведении собеседования.

Повысить надежность интервью как метода отбора можно, по крайней мере, тремя путями:

- 1) структурированием вопросов интервью;
- 2) подготовкой системы письменных записей и формальных процедур для его проведения;
- 3) обучением интервьюера.

Добавим, для повышения объективности получаемой из интервью информации могут быть применены:

- комбинация собеседования с другими методами отбора;
- интервью, проводимое группой лиц.

Также необходимо помнить о важной роли подготовительного этапа отбора: четкое определение требований к должности помогает снять неизбежный субъективизм оценок.

Каким образом может происходить обучение начинающих интервьюеров?

В данной работе уже были названы два способа: путем «проб и ошибок», по мере накопления собственного опыта и путем наблюдения за опытными интервьюерами. Также отмечалось, что необходимо предварительное консультирование новичков в проведении собеседования относительно специфики этого метода отбора кандидатов (относительно целей, видов, достоинств и недостатков метода, порядка подготовки, правил проведения и оценки результатов).

Предварительное обучение интервьюеров может, на наш взгляд, включать:

- изучение ими специальной литературы с рекомендациями, правилами эффективного собеседования;
- посещение лекционных и семинарских занятий (мини-лекции и семинары могут быть организованы в рамках кадрового агентства);
- участие в активных формах обучения.

Общая цель социально-психологического тренинга – повышение компетентности в общении – может быть конкретизирована в ряде задач с различной формулировкой, но обязательно связанных с приобретением знаний, формированием умений, навыков, развитием установок, определяющих поведение интервьюера, его перцептивных способностей. Сочетая в себе учебную и игровую деятельность, тренинги позволяют решать следующие задачи:

- актуализировать опыт участников тренинга в процессе собеседования, предоставляя возможность выступить и в роли интервьюера, и в роли интервьюируемого;
- ознакомить с основными принципами моделирования (подготовки и проведения) собеседования с учетом особенностей конкретной ситуации;

- способствовать формированию психологической подготовленности к проведению интервью.

В ходе тренинга участники обучаются планированию, организации и проведению собеседований, вырабатывают умения устанавливать положительный эмоциональный контакт с собеседником, ориентироваться в его потребностях, установках и предпочтениях, развивают коммуникативные навыки и способности самоконтроля.

Участники имеют возможность увидеть и осознать свои сильные стороны, ошибки и имеющиеся резервы для повышения эффективности их деятельности в качестве интервьюеров. Также участникам тренинга может быть предоставлена возможность получить индивидуальную психологическую консультацию.

С целью формирования психологической подготовленности к проведению интервью у студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент» (специализация «Управление персоналом»), на учебных занятиях в рамках дисциплин «Найм и отбор персонала» и «Психодиагностика в кадровом менеджменте» нами проводятся ролевые игры с последующим анализом.

Затрагиваемые в процессе такого обучения психологические аспекты подготовки и проведения собеседования включают в себя: определение целей, информационную подготовку к собеседованию, установление контакта, использование стратегий и тактик при сборе информации, эффективное слушание, владение приемами активного слушания, использование тактики постановки вопросов, наблюдательность, знание и применение правил вербальной и невербальной обратной связи, гибкость, знание факторов, мешающих эффективному информационному обмену, умение опознавать личные предубеждения, стереотипы восприятия, умение предвидеть и преодолевать коммуникативные барьеры, навыки контроля содержания беседы и ее эмоционального фона, «грамотный» выход из собеседования (без ущерба для облика агентства (организации) и для кандидата).

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Андреева Г.М.* Социальная психология. М., 2000.
2. Введение в практическую социальную психологию. М., 1996.
3. *Десярева Т.П., Антропов В.А.* Найм и отбор персонала. Екатеринбург, 1994.
4. *Десслер Г.* Управление персоналом. М., 1997.
5. *Кричевский Р.Л.* Если вы – руководитель. М., 1996.
6. *Лютынский Я.* Вопрос как инструмент социологического исследования// Социологические исследования.1990.№1.

7. Методология и методы социальной психологии / Отв. ред. Е.В. Шорохова. М., 1977.
8. Методы социальной психологии / Под ред. Е.С. Кузьмина, В.Е. Семенова. Л., 1977.
9. *Минаева Н.С., Попова С.Н.* Роль психолога – профессионала в кадровом агентстве // Психологический вестник Уральского гос. ун-та. Вып.2. Екатеринбург, 2001.
10. Организационная психология. Хрестоматия. М., 2000.
11. *Пайнс Э., Маслач К.* Практикум по социальной психологии. СПб., 2000.
12. *Панфилова А.П.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб., 1999.
13. Социальная психология: учебное пособие / Отв. ред. А.Л. Журавлев. М., 2002.
14. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. М., 2000.
15. Управление персоналом организации: Практикум: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 2001.
16. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 1998.

*Э.Г. Кугелева, А.Г. Вавилова, И.Г. Мухина*

### **ОЦЕНКА ЛИЧНОСТНОГО И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА МОЛОДЫХ МЕНЕДЖЕРОВ Г. ПЕРВОУРАЛЬСКА С ПОМОЩЬЮ МЕТОДА ЦЕННОСТНЫХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ С. ШВАРЦА**

Данное исследование проводилось в рамках областного проекта «Новые управленцы», организованного кадровым консультационным центром «Персонал-парк». Проект осуществляется в различных городах Свердловской области в форме открытого конкурса для молодых менеджеров и преследует такие основные цели:

- 1) целевой поиск и выявление перспективных управленцев в муниципальных образованиях Свердловской области;
- 2) оценка уровня подготовленности менеджеров, их управленческого потенциала;
- 3) формирование управленческого кадрового резерва муниципальных образований.

Первоуральск стал третьим городом Свердловской области, после Новоуральска и Красноуфимска, в котором реализуется проект «Новые