

## Співбесіда як психологічний засіб викриття кандидата

**О.С. Дронова**

кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

*Стаття присвячена психологічному аналізу проблеми ефективної співбесіди в процесі працевлаштування кандидатів. Адже розроблення ефективного інструментарію для отримання найбільш достовірних даних допоможе будь-якій компанії як в економічному плані (економія часу та витрат на співбесіди), так і психологічному (розкриття найбільш необхідних якостей особистості та викриття найменш бажаних для зайняття посади).*

*Статья посвящена психологическому анализу проблемы эффективного собеседования в процессе трудоустройства кандидатов. Ведь разработка эффективного инструментария для получения наиболее достоверных данных поможет любой компании как в экономическом плане (экономия времени и расходов на собеседования), так и психологическом (раскрытие самых необходимых качеств личности и разоблачение наименее желательных для должности).*

*The article presents a psychological analysis of the issue of effective interview process of getting a job for candidates. The development of effective tools for getting accurate data is essential and will benefit any company from an economic point of view (saving time and costs of interviews) and psychologically (opening up hidden personal characteristics of candidates, both favourable and least desirable for the intended positions).*

**Ключові слова:** співбесіда, кандидат, психологічні техніки, трудоустрій, компетенції, запитання.

### **Постановка проблеми**

Співбесіда – один із етапів прийому на роботу, який проходить у вигляді бесіди-діалогу. Метою співбесіди є визначення здатності кандидата займати певну посаду, виконувати певну роботу.

Співбесіда є основним методом відбору та оцінки персоналу, що представляє собою процес обміну інформацією між кандидатом на вакантну посаду і представником компанії.

При конкурсному відборі претендентів на престижні та високооплачувані вакансії на співбесіду можуть бути запрошені сотні людей. Успіх або неуспіх кандидата залежить не лише від професійних якостей (освіта, досвід, кваліфікація тощо), а й від того, яке враження він справить на роботодавця під час співбесіди. Останнє може мати вирішальне значення, адже кандидат обирається не лише для того, щоб вико-

нувати функціональні обов'язки, а й щоб стати частиною колективу.

Деякі спеціалісти з підбору персоналу вважають, що навчити виконувати професійні обов'язки можна майже будь-кого, при цьому навчити знаходити спільну мову з колегами, відчувати відповідальність не лише за свою роботу, а й за роботу всієї організації, позитивно впливати на роботу колег і т.д. можна далеко не всіх.

Саме необхідність швидкого та якісного підбору персоналу зумовила вивчення проблеми «зривання масок» із кандидатів.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Проблема управління персоналом є однією з найбільш актуальних на теоретичному та практичному рівнях роботи українських дослідників, таких як: А. Афонін, О. Дячун, О. Кириченко, Н. Ситник та інші.

Розробленню практичної сторони проблеми управління персоналом, співбесід, розвитку та оцінці персоналу присвячені праці низки таких зарубіжних дослідників, як: А. Атаєв, А. Волгін, Г. Десслер, А. Єгоршин, Л. Гітельман, Н. Самоукіна, Д. Фуллер, М. Шейніс, В. Шпалінський та інші.

### ***Не вирішені раніше частини загальної проблеми***

Незважаючи на увагу багатьох дослідників щодо проблеми ефективної співбесіди, існує цілий ряд запитань, що потребує подальшого вивчення. Одним із них є необхідність розроблення ефективних методів максимального розкриття кандидатів під час співбесіди.

### ***Формулювання цілей статті***

Мета статті полягає в аналізові існуючих засобів та технік під час співбесід, їх структуризації та визначенні практичної значущості.

### ***Виклад основного матеріалу дослідження***

Співбесіда – це спеціально організована розмова представника організації (інтерв'юера) з кандидатом, який має на меті виявити рівень відповідності кандидата вимогам до посади (або моделі компетенцій) і загально-організаційним вимогам.

Співбесіда є своєрідним іспитом, де від отриманого бала залежить майбутнє працівника (трудоустрій чи подальші пошуки роботи) та майбутнє самої організації.

Співбесіди при прийомі на роботу почали широко застосовувати ще на початку минулого століття. Попри те, що це найбільш ефективний спосіб дізнатися про кандидата все, викриваючи більшість його прихованих сторін, співбесіди залишаються достатньо суб'єктивними, тому і піддаються сумніву з боку скептиків. На результат співбесіди неминуче впливає досвідченість і настрої учасників, схожість чи різниця їх комунікативних стилів, соціальні позиції, темпераменти, виникнення почуття симпатії чи антипатії тощо. Що

стосується останнього, то серед hr-ів та рекрутерів навіть є свій термін для визначення наявності симпатії – «виникла чи не виникла хімія». Симпатія тут пояснюється не наявністю звичних для більшості стандартів краси, а особистим ставленням до тих чи інших рис обличчя, стилю одягу, комплекції тіла.

Ще в 30-тих роках ХХ ст. віденським психологом Л. Сонді була розроблена методика, що пояснює генетичний бік виникнення симпатії до тих чи інших людей. Леопольд Сонді в процесі своєї багаторічної практичної роботи в клініці виявив певну закономірність, якій підпорядковується вибірковість людини у спілкуванні з оточуючими: як виявилось, пацієнти клініки більш тісно спілкуються і створюють стійкі форми відносин (дружба, любов, одруження) з особами, які страждають аналогічними формами психічних відхилень. Неусвідомлений потяг до подібних собі осіб, безсумнівно, йде від генетичної предиспозиції. На цьому й ґрунтується концепція долеаналізу Сонді, згідно з якою у кожної конкретної людини протягом життя на ґрунті успадкованих генотипових властивостей проявляється зумовлений ними вибір (генотропізм) щодо тих осіб, які близькі його власному особистісному патерну. У лабораторії ендокринології та конституціональної патології ним був зібраний великий емпіричний матеріал з використанням фотографічних портретів осіб із серйозними психологічними проблемами і різними психічними захворюваннями. Дані клініко-генетичного дослідження лягли в основу тесту восьми потягів, інтерпретація якого у вигляді долеаналізу базується на теорії несвідомого і психоаналізі Зіґмунда Фрейда.

Також, можна піддавати критиці правильність прогнозу щодо того чи іншого кандидата на тій чи іншій посаді орієнтуючись на минулий досвід. Адже, працівник, який характеризується оточуючими як неконфліктний, який не мав жодних суттєвих конфліктів на попередньому робочому місці, не може бути застрахований від того, що не буде втягнутий у конфлікт

на новому робочому місці. Нова організація, нова посада, новий колектив, нові бажання, нові потреби – це неповний перелік того, що може викликати зміни як у самій особистості, так і в її поведінкових актах і реакціях. Таким чином, минуле не гарантує нам 100% повторення і в майбутньому, залишається тільки сподіватися на правильність спостережливості та проникливість інтерв'юера-психолога.

Незважаючи на це, альтернативі співбесідам поки що не існує і вони, як і раніше, відіграють вирішальну роль при прийнятті відповідального рішення – якому кандидату надати перевагу.

Підходи до проведення співбесіди постійно вдосконалюються і це зумовлюється не тільки прогресом, а й змінами у ставленні до працівників на різних посадах. Практичний досвід довів, що особливості відбору, технік і запитань для самої співбесіди залежать не лише від особистості працівника, а й від посади, на яку він претендує. Робота з людьми, наприклад адміністратора медичної клініки, вимагає більш детальної перевірки комунікативних навичок у кандидата, його конфліктності, а для бухгалтера більш вагомими будуть відповідальність і стресостійкість.

Оскільки співбесіда – це своєрідний іспит, до нього можна підготуватися як працівнику, так і менеджеру з персоналу. Для того, щоб дізнатися якомога більше про працівника, запитання повинні стосуватися багатьох сфер життєдіяльності. Найбільш ефективними стають неординарні та несподівані запитання. Саме відповідаючи на них, працівник може стати більш відвертим. Зміст запитань, як правило, стосується: досвіду, освіти, кар'єрних амбіцій, особистих якостей, причин зміни місця роботи тощо [1].

Залежно від того, чи використовуються під час співбесіди однакові для всіх кандидатів запитання, розрізняють неструктуровані та структуровані співбесіди.

При неструктурованій співбесіді кандидатам не обов'язково задаються однакові запитання, розмова відбувається в довільній формі, без попередньо розробленого

плану. Неструктуровану співбесіду можна проводити при закритті початкових посад, або у випадку, коли не очікується великого числа претендентів. Неструктуровану співбесіду проводять також на більш пізніх етапах відбору, коли кандидат зустрічається з лінійним менеджером і керівником підрозділу.

Для більшості посад рекомендується спочатку провести структуровану співбесіду з менеджером підрозділу людських ресурсів. У цьому випадку інтерв'юер має заздалегідь розроблену схему опитування з заготовленими запитаннями, які задаються в однаковій послідовності всім кандидатам на вакантну посаду. Структурована співбесіда, таким чином, майже виключає імпровізацію і відхилення від теми, характерні для неструктурованих співбесід, а тому дає можливість отримувати порівнювану інформацію про всіх кандидатів.

Успішність структурованої співбесіди визначається попередньо сформульованими (підготовленими) запитаннями по резюме та запитаннями, що стосуються особливостей посади, колективу та організації. Основним завданням цих запитань є викривання кандидата, виявлення його сильних і слабких сторін. Звертаємо увагу на те, що слабкі сторони особистості можуть бути сильними з точки зору посади, і навпаки, сильні сторони особистості можуть негативно вплинути на виконання тих чи інших посадових обов'язків.

Запитання, які інтерв'юер повинен підготувати заздалегідь, за своїм призначенням поділяються на три групи.

Допоміжні – спрямовані на створення доброзичливої атмосфери на початку співбесіди, уточнення відповідей кандидата, переходу від однієї теми до іншої в процесі співбесіди. Відповіді кандидата на ці запитання не несуть значимої інформації та не фіксуються (хоча інтерв'юер може звернути увагу на особливості комунікативного стилю кандидата, швидкість його пристосування до нової обстановки, міміку, жести тощо).

Інформаційні – спрямовані на отри-

мання тієї інформації, яка безпосередньо не стосується компетенції кандидата, але може суттєво впливати на рішення про найм. Інформаційні запитання допомагають з'ясувати позиції сторін стосовно умов роботи, прийнятних для кандидата (зарплата і компенсаційний пакет, строки початку роботи, графік роботи, відрядження, тощо), причому оцінка кандидата не менш важлива, ніж інтерв'юера. До інформаційних відносяться запитання, що стосуються певних неточностей чи недоліків у резюме.

Ключові – спрямовані на визначення: 1) компетенцій кандидата, які необхідно оцінити на відповідність моделі компетенцій чи вимогам до вакантної посади; 2) особистих якостей кандидата, які необхідно оцінити на відповідність загальноорганізаційним вимогам.

Часто до підготовки запитань стосовно компетенцій долучають досвідчених фахівців чи лінійних менеджерів. Вони ж допомагають провести градації (в балах) імовірних відповідей кандидатів і розробляють інструкцію щодо методики оцінювання.

Відповіді на ключові запитання становлять головний інтерес для інтерв'юера і часто є вирішальними для прийняття рішення про найм.

Найбільш інформативними є ключові запитання таких видів: а) запитання, що стосуються минулої поведінки кандидата; б) ситуаційні запитання; в) проєктивні запитання [4].

*Запитання, що стосуються минулої поведінки.* Ідея включити запитання, що описують поведінку кандидата в складних виробничих ситуаціях, з якими він стикався у своїй роботі раніше, була запропонована дослідником Т. Янзом. Він дотримувався цілком слушної думки, що «минуле – найкращий провісник майбутнього». Опис кандидатом власної поведінки при виконанні конкретних професійних завдань показує рівень його професіоналізму і особливості індивідуального стилю.

Запитання, що засновані на минулій поведінці, задаються кандидатам, які мають

досвід попередньої роботи. В разі його відсутності можна сформулювати запитання стосовно навчання кандидата, спілкування з іншими людьми, вирішення життєвих проблем, на які кандидат може відповісти з позицій власного досвіду. Якщо кандидат коли-небудь виконував окреслені вимоги чи близькі до них, то й на новому це не викличе труднощів.

*Ситуаційні запитання.* Кандидату пропонуються гіпотетичні запитання, що стосуються уявних проблемних ситуацій. Фактично інтерв'юер вдається до імітації робочих ситуацій. Кандидата просять розказати, що саме він вважав би за потрібне зробити в конкретних обставинах, оцінити можливі сценарії розвитку подій. Відповіді характеризують вміння кандидата аналізувати виробничі ситуації, знаходити варіанти рішень і обирати найкращі.

Основною проблемою є те, що деякі кандидати, проходячи співбесіду, приписують собі знання, якими не володіють, чи функціональні обов'язки, які ніколи не виконували. Щоб перевірити правдивість отриманої інформації, спеціалісти з підбору персоналу використовують широкий арсенал технік. Найбільш популярними є завдання-кейси, що мають на меті в реальному часі «тут і зараз» оцінити логічність мислення та дій у заданій ситуації. Наприклад: «Ви знаходитесь на робочому місці, одночасно дзвонить телефон, Вас викликає директор, і заходить клієнт. Що ви будете робити? Поясніть свої дії». Цей кейс легко продемонструє – логічність мислення кандидата, його знання етикетних і корпоративних норм поведінки.

Швидкість відповіді теж має значення, адже кандидати, які довго міркують над запитаннями, як правило, не зможуть приймати швидкі рішення. На посадах, що вимагають негайних дій, такі кандидати довго не залишаються. Як засвідчує практика, довгі обмірковування не гарантують правильності і безсумнівності відповіді. Одна з теорій говорить про те, що якщо ми напевно знаємо відповідь, нам не потрібен час для того, щоб її дати. Деякий період обмірковування може бути пов'язаний із

згадуванням чи з вигадуванням інформації.

На цей випадок можна використати методику НЛП (нейролінгвістичне програмування – це багатовимірна модель структури та функції людського досвіду). НЛП описує на одному рівні динамічна взаємодія нервової системи, фізіології, мови та поведінкового програмування, тобто тих основних компонентів, які створюють суб'єктивний досвід – патерни очей. Ця техніка вважає, що наші очі розповідають більше, ніж слова. Задаючи запитання кандидату, звертайте увагу на його очі [9].

Якщо ваш опонент пішов очима вліво-вгору, то це означає, що він згадує якісь образи або картини. Якщо вправо-вгору – ці самі картини він зараз конструює (тобто в першому випадку знаходиться перед вами людина, яка згадує щось відоме, а в другому – яка створює щось невідоме).

Якщо очі вашого партнера пішли вліво по горизонталі – значить він згадує якісь звуки або слова. Якщо вправо, але знову-таки по горизонталі – ці самі звуки і слова він вигадує.

Якщо очі опонента пішли вліво-вниз, це означає, що зараз він звернувся до внутрішнього мовлення і ніби радиться сам із собою. Якщо ж він дивиться вправо-вниз, це явно свідчить про те, що людина знаходиться зараз у своїх почуттях і відчуттях (це рідко трапляється під час співбесіди) [9]. Ця схема «правильна» тільки для правши. У лівши все точно навпаки.

*Проективні запитання.* Проективними називаються запитання, що формулюються досить узагальнено, але, за законом проекції, кандидат, відповідаючи на них, спирається на власний досвід і судження, розкриває особливості індивідуальної системи цінностей і світосприйняття. Проективні запитання дуже важливі для виявлення моральних якостей, мотивів, особистісних рис кандидата, які необхідні, щоб кандидат вписався в організаційну культуру.

За допомогою проективних запитань менеджер з персоналу може з'ясувати якими інтелектуальними моделями за П. Сен-

ге оперує кандидат і наскільки вони відповідають тим моделям, що циркулюють у організації [7].

Прикладом проективних запитань можуть бути:

- Як ви вважаєте, що мотивує людей працювати?

- Опишіть команду, яка стимулює працювати кожного.

- Опишіть керівника, який мав би авторитет у всієї команди.

Особливістю ефективних проективних запитань є їх загальність і неодноособовість. Відповідаючи, кандидат говорить ніби про почуття, потреби і вимоги всіх людей, але називає особисті характеристики. Таким чином видаючи власні ідеали.

При підготовці до співбесіди необхідно враховувати не тільки зміст, а й форму запитань. Виділяють три основні види:

Закриті – це запитання, що мають одну відповідь, наприклад: «Який середній бал ви отримали по заліковці?» чи «У якому районі ви мешкаєте?» тощо. Закриті запитання застосовують на початку співбесіди, а також для уточнення інших відповідей.

Альтернативні запитання вимагають вибору з двох альтернатив – так чи ні. Прикладом можуть бути такі запитання: «Ви володієте англійською мовою?» чи «Ви брали участь у політичних акціях?» тощо.

Відкриті запитання вимагають розгорнутої відповіді, дозволяють кандидату виявити свої професійні знання, погляди, комунікативні здібності. Наприклад: «Чому ви вирішили навчатися за цією спеціальністю?», «Які ваші плани на майбутнє?» тощо.

На початку співбесіди рекомендується застосовувати закриті та альтернативні запитання, поступово переходячи до відкритих. Ключові запитання співбесіди є за формою переважно відкритими [9].

У роботодавця існує чимало способів викрити недобросовісного кандидата, якщо не у брехні, то в приховуванні неприємних фактів. Ми розглянемо деякі з цих способів.

• *Перехресне опитування.* Здобувача опитує не один, а відразу два співробітни-

ки з пошуку та підбору персоналу. Причому задають вони практично одні й ті ж запитання. Якщо кандидат говорить неправду, то рано чи пізно він почне збиватися і сам себе видасть.

- Уточнюючі запитання. Інтерв'юер ставить велику кількість уточнюючих запитань, цікавиться деталями з біографії кандидата. Для більшої ефективності бесіда може тривати не 20-30 хвилин, а кілька годин. Така тактика може втомити і вивести з себе навіть найбільш підготовленого кандидата. Правда, через брак часу застосовують її далеко не до всіх, в основному, до кандидатів на серйозні, відповідальні позиції.

- Швидкі запитання. Інтерв'юер ставить багато запитань і дуже швидко, як на бліц-опитуванні. Брак часу, у цьому разі, – це мінімізація часу для вигадування відповідей.

- Нестандартні запитання. Якщо ви заявили про нестандартність свого мислення і ця якість важлива для роботодавця, то вам можуть задати відповідні запитання. Наприклад: «Уявіть, що Ви стоїте перед хмарочосом, у Вас є барометр. Як із його допомогою дізнатися висоту будівлі?». Правильна відповідь: «Ніяк» [6].

- Психологічний тиск (чи стрес-співбесіда). Запідозривши, що здобувач намагається хитрувати, інтерв'юер може використати прийоми справжнього «допиту» – тримати багатозначну паузу, пильно дивитися на співрозмовника, уважно вивчати документи на столі, демонструвати втому, поглядати на годинник, ставати за спиною кандидата, який відповідає варіювати із зонами комфорту та інше. Наступним етапом, як правило, буває пропозиція пройти перевірку на детекторі брехні чи поспілкуватися з кимось дуже авторитетним у викритті брехні. При цьому зовсім не обов'язково, щоб у компанії була така людина чи машина. Це лише тиск і перевірка реакцій особистості.

- Перевірка рекомендацій. Останнім часом широко використовується саме цей вид перевірки даних. Як правило, роботодавець просить повідомити телефони

кількох осіб, які можуть підтвердити інформацію, зазначену в резюме. Але таку процедуру перевірки багато компаній використовують і без попередньої згоди кандидата. Роботодавець може перевірити інформацію щодо кандидата за своїми каналами, оскільки знайти потрібні відомості не дуже складно.

- Методика STAR (Situation Target Action Result). Крім простих запитань кандидат може проходити, так зване, структуроване інтерв'ю, де потрібно наводити приклади конкретних професійних ситуацій та аналізувати їх з різних боків. З честю пройти інтерв'ю може тільки той, хто дійсно здатний проілюструвати свій професійний досвід конкретними прикладами. Якщо врахувати, що для перевірки кожної якості, зазначеної в резюме, просять розповісти 2-3 реальні ситуації, підготуватися до такої співбесіди, спираючись тільки на уяву, практично неможливо [4].

- Тести. Автори деяких статей уперто твердять, що до тестів можна підготуватися, скориставшись Інтернетом. Однак тестів існує велика кількість, тому вгадати, який отримає саме ви, важко.

### **Висновки**

Багато кандидатів перед проходженням співбесіди готуються до ймовірних запитань і продумують відповіді на них. Однак є й такі, які готуються настільки ретельно, що забувають, де правдива інформація, а де вигадка. Саме тому і став необхідний пошук та підбір персоналу з використанням психологічних засобів і прийомів.

У наш час роботодавець повинен перевіряти не лише професійну спроможність кандидата виконувати свою роботу, а і його психологічну готовність до роботи в колективі. Адже народна мудрість про «ложку дьогтю в бочці з медом» тут підходить якнайкраще.

Кандидати на відкриту посаду мають свої цілі та бачення тієї організації, в яку намагаються потрапити. Більшість із них вважають, що отримати саме цю вакансію необхідно будь-якою ціною, адже вони замотивовані отримати робоче місце та забути про статус безробітного.

Багато кого зацікавлюють обіцяні на посаді заробітна платня, кар'єрне зростання, престижність організації, соціальний пакет і багато іншого. Однак ця мотивація може не співпадати з можливостями кандидата, з його як фізичною, так і психічною відповідністю посаді. Тому частину

інформації кандидати намагаються приховати.

Завдання психолога-спеціаліста в галузі з найму постає саме в психологічному викритті кандидата під час співбесіди. Спеціалісти використовують цілий арсенал психологічних прийомів, що з кожним роком доповнюється новими техніками.

### **Список використаних джерел**

1. Аллен Джефффри Легкий способ пройти собеседование при приеме на работу. Все вопросы и ответы. – Питер, 2011. – 176 с.
2. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент : Лидерам организации и консультантам по управлению : Учебное пособие для вузов / Л. Д. Гительман. – М.: Дело, 1999. – 495 с.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом : Учебник для вузов. – 5-е изд., доп. и перераб. / А.П. Егоршин. – Н.-Новгород : НИМБ, 2005. – 720 с.
4. Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час / С. Иванова. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.
5. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп. / О.А. Кириченко. – К. : Знання-Прес, 2002. – 384 с.
6. Морнель Пьер Технология эффективного найма / Морнель Пьер. – М. : Хорошая Книга, 2005. – 252 с.
7. Самоукина Н. Психология профессиональной деятельности. 2-изд. / Н. Самоукина. – С.-Пб. : Питер, 2004. – 224 с.
8. Ситник Н.І. Управління персоналом. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України) / Н.І. Ситник. – К. : Інкос, 2009. – 96 с.
9. Фуллер Д. Управляй или подчиняйся. Проверенная техника эффективного менеджмента / Д. Фуллер. – М. : Бизнес-информ, 2002. – 243 с.