
ОБЗОРЫ

Подбор персонала в Европе: контекст, перспективы и программа исследования¹

РОУ Роберт

PhD, Университет Маастрихта, Маастрихт, Нидерланды, r.roe@os.unimaas.nl

ВАН ДЕН БЕРГ Петер

PhD, Университет Тилбурга, Тилбург, Нидерланды

Перевод с англ. А.А. Дятловой.

Целью данной статьи является определение контекста европейского подхода к подбору персонала и выделение типичных черт и последних тенденций в практике и исследованиях в этой области. Мы начинаем с описания социально-экономической среды, в которой происходит подбор персонала в Европе. Затем перейдем к описанию обрамляющих данный процесс институциональных условий и их основных принципов. В итоге мы рассматриваем и обсуждаем последние эмпирические данные об использовании методов и практик подбора персонала и интерпретируем рассмотренные характеристики в терминах контекстуальных различий. Наблюдая за последними изменениями в организационной среде европейских компаний, мы заметили, что практику подбора персонала отличает определенная степень консерватизма, исследования и теория в данной области медленно реагируют на новые запросы. Низкая способность к реагированию на меняющиеся условия объясняется продолжающейся приверженностью парадигме «правильный человек на правильном месте». В качестве альтернативной парадигмы мы предлагаем «театральную модель» подбора, которая кажется нам более подходящей для адаптации подбора персонала к текущим запросам практики. Наконец, мы представляем наше видение программы будущих исследований подбора персонала в Европе.

В статьях по психологии подбор персонала часто характеризуется как принятие решения о том, каких сотрудников принимать на работу, на основе прогноза их производительности труда (например, (Campbell, Knapp, 2001; Cascio, 1998; Guion, 1965; Thorndike, 1949)). Понимание подбора в этих публикациях сводится к использованию в качестве средств предсказания таких методов, как тесты, интервью, ассессмент-центры, а также к применению статистических техник и практических моделей для принятия решений, вследствие чего такое видение подбора было названо психометрической парадигмой (McCourt, 1999). Было замечено, что реальная практика подбора персонала существенно варьирует внутри стран и между странами и достаточно серьезно отклоняется от этой психометрической парадигмы. Способ, которым осуществляется подбор, по всей видимости, зависит от ряда факторов – начиная от содержания работы, типа индустрии и состояния рынка труда и заканчивая законодательной базой, трудовыми отношениями, востребованностью профессий и культурными факторами. Обзор этих контекстуальных факторов помогает идентифицировать и понять

¹ *Источник:* Roe, R.A., & van den Berg, P. (2003). Selection in Europe: Context, developments and research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 257–287. doi: 10.1080/13594320344000129. Публикуется с разрешения авторов.

различные модели отбора, используемые в разных странах. В статье мы даем контекстуальное описание подбора персонала, чтобы понять общие черты и различия процесса подбора персонала на европейской территории, а также сравниваем его с североамериканским подходом. Кроме того, мы исследуем развитие практики подбора, теории и исследований в данной области, оцениваем их соответствие изменениям среды. После обсуждения классической парадигмы «правильный человек на правильном месте» и необходимости новой парадигмы мы выдвигаем предложения по программе будущих исследований и развития подбора персонала в Европе.

Европейский бекграунд

В прошлом Европу часто характеризовали как территорию многообразия и конфликтов (например, (De Wolff, Shimmin, DeMontmollin, 1981)). Несмотря на то что культурные и языковые различия продолжают существовать, сейчас более уместно указывать на растущее сближение между европейскими странами, нежели на их различия и неоднородность. Происходящий в настоящее время процесс европейской интеграции усиливает экономическую, политическую и социальную взаимозависимость между странами, особенно внутри Европейского союза, что может в конечном итоге привести к формированию объединенной модели культуры, разделяемой большинством людей на европейской территории. Для нашей цели – дать оценку контексту (что поможет выделить и понять особенности подбора персонала в Европе) – важно изучить точки конвергенции в социально-экономическом бекграунде стран, признать важность изменений, которые засвидетельствовала Европа, особенно в последние несколько десятилетий.

При описании контекста подбора персонала в Европе мы обращаемся к следующим темам: унификация трудовых отношений, развитие новых форм организаций и управления, демографические тенденции. Мы также обсуждаем место подбора персонала в рамках европейской традиции управления человеческими ресурсами (УЧР).

Унификация трудовых отношений

Исторически сложились серьезные различия в трудовых отношениях между разными частями Европы. Часто различают (Slomp, 1990) так называемую британскую модель, германскую, или североевропейскую, и французскую, или южноевропейскую, модель. Эти модели отличаются по ролям, которые отводятся работодателям, профсоюзам и государству, и по тому, каким образом эти роли институционализированы. Важное различие касается предпочтительного способа решения разногласий – путем диалога или путем конфронтации. Например, британская модель характеризуется акцентом на диалоге между профсоюзами и работодателями на уровне фирмы (когда представитель профсоюза является сотрудником конкретной компании и отстаивает интересы своих коллег перед руководством), тогда как германская система делает акцент на диалоге «профсоюз – работодатель» на уровне сектора экономики (коллективные соглашения). Французская система тем временем фокусируется на переговорах между профсоюзами и государством на центральном уровне и допускает высокую степень конфронтации. Несмотря на эти различия, определенный уровень диалога по трудовым вопросам всегда существует между тремя сторонами (профсоюзы, работодатели, государство) на всех трех уровнях (организация, сектор экономики, экономика страны). Для сравнения с профсоюзами Северной Америки европейские профсоюзы занимают гораздо более сильную позицию, и трудовые проблемы чаще всего решаются путем диалога.

Различия между странами, вероятно, уменьшались с развитием Европейского союза. Новые члены Евросоюза – страны Центральной и Восточной Европы, – в которых существовали иные, постсоветские, трудовые отношения, в данный момент движутся по пути к германской модели.

Обсуждение системы трудовых отношений важно для нашей дискуссии об управлении человеческими ресурсами и подборе персонала, поскольку, как увидим, общие вопросы, касающиеся принятия на работу и увольнений, компенсации труда и продвижения по службе, решаются в формате диалога при участии профсоюзов, государства, а иногда даже политических организаций. Система управления персоналом является вопросом, который, безусловно, касается не только работодателей.

Экономическое развитие и интеграция

На впечатляющее развитие европейской экономики последних десятилетий оказали влияние ряд тенденций. Одной из них является глобализация: развитие мировых рынков продуктов и услуг, а также капитала и информации. Европейская экономика пережила сильный рост с точки зрения международной торговли и конкуренции. Сильный импульс пришел со стороны политики Общего рынка² в Европейском союзе, а также открытия рынков Центральной и Восточной Европы после 1989 г. Одновременно с этим происходили существенные изменения в структуре экономики, в частности, экспансия таких сегментов, как услуги, информационные и коммуникационные технологии. В течение долгого времени экономическое развитие не сопровождалось существенным ростом всеобщей занятости. В отличие от Соединенных Штатов Европа стала свидетельницей сравнительно высокого уровня безработицы вследствие высокой производительности труда в сочетании с высоким уровнем компенсации и социального обеспечения. Например, в течение 1990-х годов уровень безработицы среди стран европейской Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) вырос до 9–11%, в то время как в Соединенных Штатах – только до 4–6% (OECD, 2001). Как следствие высокого уровня безработицы и высокого уровня компенсации трудовая мобильность оставалась сравнительно низкой. Однако в этом плане существуют различия между странами: например, более низкий уровень безработицы в Нидерландах (3% на 2000 г.) и более высокий в Испании (14% на 2000 г.). После экономического подъема поздних 1990-х годов, который привел к недостатку рабочих мест в некоторых секторах и регионах, безработица выросла снова.

Все это оказало влияние на процессы в сфере УЧР, поскольку потребность в различных действиях с точки зрения управления персоналом определяется структурой экономики и соотношением спроса и предложения на рынке труда. Ввиду низкой мобильности и высокого уровня безработицы основной акцент делается на легитимное принятие решений относительно приема на работу и продвижения по карьерной лестнице.

Меняющиеся формы организации

Стратегии, применяемые европейскими корпорациями, были очень схожи со стратегиями североамериканских компаний. В то время как до 1980-х годов общей была стратегия вертикальной интеграции, в 1990-х годах она уступила место аутсорсингу и стратегическому партнерству. Помимо этого возникли структурные изменения, которые привели к уменьшению количества уровней управления, появлению большего количества мелких организаций

2 Общий рынок – неофициальное название Европейского экономического сообщества. – Прим. пер.

и т.д. Были сформированы новые формы организаций, нацеленные на конкурентное преимущество за счет более сильной рыночной ориентации и большей гибкости. Все это оказало серьезное влияние на возможности трудоустройства и карьерные перспективы работников. Масштабные сокращения заставили людей искать новую работу, происходящая реструктуризация вызвала большую мобильность рабочей силы, а стремление к гибкости привело к переопределению трудовых отношений. В Европе серьезно повысилось число временных контрактов частичной занятости и договоров субподряда (European Commission, 1999; ILO, 1996), хотя в целом средний срок пребывания сотрудника в должности оставался неизменным (Auer, Cazes, 2000). Неудивительно, что возникли изменения и в природе психологического контракта между работниками и организациями (Anderson, Schalk, 1998; Herriot, Hirsch, Reilly, 1999). Традиционный психологический контракт, основанный на охране труда взамен на лояльность, вытеснялся контрактом, фокусирующимся на развитии и возможностях (Herriot, Pinder, 1992).

Эти изменения оказали сильное влияние на деятельность в сфере УЧР. Ввиду важности, с одной стороны, человеческих факторов (таких как компетентность, экспертиза, способность к обучению и доверие), а с другой – необходимости повышать производительность, при этом снижая трудовые издержки, УЧР приобрело стратегическое значение. Это было также простимулировано растущей популярностью ресурсной теории организации (Barney, 1991; Mueller, 1996; Shrivastava, Huff, Dutton, 1994). Многие европейские фирмы стали пытаться трансформировать процессы УЧР на основе так называемых компетенций и компетентностей (Boyatzis, 1982; Spencer, Spencer, 1993) и переопределить трудовые отношения вокруг понятия «эффективная адаптация к рынку труда» (employability) (Ellig, 1998), а не понятия «занятость» (employment). Тем не менее существуют серьезные сомнения относительно этих изменений. Утверждается (см. например, (Herriot, 2001; Herriot, Hirsch, Reilly, 1999)), что изменения, инициированные предприятиями, разрушили стабильные трудовые отношения и привели к понижению у сотрудников приверженности к организации и вовлеченности в работу.

В то время как эти изменения напрямую не привели к появлению новых принципов подбора персонала, возросшая трудовая мобильность и повысившиеся требования к компетенциям сотрудника оказали более серьезное влияние на процессы в области подбора. Кроме того, подбор персонала перестал восприниматься как автономная деятельность в рамках УЧР; он становится все более интегрированным с обучением, развитием карьеры, оценкой производительности и т.д. Противоположность подбора – аутплейсмент в течение последнего десятилетия стал основной деятельностью в рамках УЧР в Европе (Papalexandris, 1996).

Демографические тенденции

Среди наиболее заметных изменений, оказывающих влияние на трудоспособную часть европейского населения, – снижение уровня рождаемости и постепенное увеличение средней продолжительности жизни. В населении большинства европейских стран сокращается доля молодых и увеличивается доля пожилых людей. В Германии и странах Центральной и Восточной Европы рождаемость упала до уровня, недостаточного для поддержания численности населения (Eurostat, 2002). Существует значительный объем иммиграции в Европу, который, как, например, в случае с Германией, компенсирует спад численности населения. Основные направления миграции – из Центральной и Восточной Европы и с Ближнего Востока в Западную Европу. Миграция внутри Европы, стимулируемая политикой «единого рынка», также растет, что позволяет гражданам Европейского союза жить и работать где угодно на

территории Евросоюза. Нехватка молодой рабочей силы и растущая потребность в гибких схемах организации труда в течение последних 10 лет стимулировали все большую вовлеченность женщин на европейском рынке труда, особенно на условиях частичной занятости и временной работы (European Commission, 1999).

Результатом этих тенденций стало возросшее разнообразие рабочей силы в терминах пола, этнической принадлежности, возраста и языка. Эффект особенно заметен в крупных интернациональных корпорациях и интернациональных административных советах. Эта гетерогенность атакует организации специфическими проблемами, варьирующими от риска дискриминации до необходимости мультикультурного и многоязычного управления и коммуникаций. Конечно, это отражается на УЧР в целом и на подборе персонала в частности.

УЧР в Европе

Вышеупомянутые тенденции – унификация трудовых отношений, экономическое развитие и интеграция, а также демографические изменения – имели очевидное влияние на УЧР в Европе. В Европе термин «УЧР» часто используется как синоним управления персоналом, поскольку более узкий термин, предложенный американскими авторами (например, (Beer, Lawrence, Mills, Walton, 1985; Fombrun, Tichy, Devanna, 1984)), не нашел широкого применения. Как можно предположить, методы и практика УЧР различаются между странами, однако все же можно выделить несколько общих точек (Brewster, 1994; Brewster, Hegewisch, 1994; Tyson, 1993). Во-первых, европейские фирмы по сравнению с фирмами в Соединенных Штатах обладают гораздо меньшей автономностью. На принципы управления персоналом на уровне фирмы явное влияние оказывают государство и профсоюзы. Их, как правило, называют социальными партнерами, это означает, что они воспринимаются как содействующие работодателям в достижении тех целей, которые служат одновременно бизнесу и обществу. Государство имеет прямое влияние на фирмы через законодательство, например, через защиту занятости (Nickell, 1997). Профсоюзы, как правило, имеют вес в вопросах как рекрутмента, так и увольнения персонала. Во-вторых, принимая во внимание участие УЧР в советах директоров, а также усилия, прикладываемые к процессу формирования стратегии управления персоналом, УЧР в Европе наделяется более стратегической ролью, чем в Северной Америке.

Ключевые вопросы УЧР в Европе являются результатом следующих тенденций: гибкость, развитие карьеры, трудоспособность, регулируемая компенсация, рекрутмент специфических категорий сотрудников, в частности, управленцев и технических специалистов, равные возможности трудоустройства для женщин, инвалидов, пожилых работников, этнических меньшинств. Среди деятельностей в рамках УЧР важное место по-прежнему отводится подбору персонала. Серьезная ставка на рекрутмент делается со стороны образовательной системы, а на подбор персонала – со стороны внутренних рынков труда. Например, многие организации рекрутируют выпускников профессиональных училищ на позиции клерков и технические позиции. Две трети компаний рекрутируют менее 30% своих менеджеров извне (Brewster, 1994, с. 67). Таким образом, существует некий баланс между внутренним и внешним рынками труда, последний при этом используется в основном для подбора тех сотрудников, которые очень нужны, но их доступность на внутреннем рынке ограничена.

Подбор персонала

В этом разделе сначала мы кратко обрисовываем специфическую институциональную среду, в которой происходит подбор персонала, и основные принципы, на которых он базируется. Затем опишем общие для стран способы и методы подбора. Наконец обсудим некоторые тенденции в исследованиях и теории.

Заинтересованные стороны, принципы подбора и роли

Как было отмечено выше, вопрос подбора персонала в Европе касается не только работодателей, ищущих новых сотрудников, и кандидатов, ищущих работу. Несмотря на то что системы трудовых отношений варьируют между странами, существует ряд универсальных заказчиков, к которым относятся, например, работодатели, профсоюзы, политические партии, государство, юридические лица и профессиональные организации (Levy-Leboyer, 1994). В зависимости от институциональной структуры, существующей в разных странах, каждая заинтересованная группа в той или иной степени влияет на процессы подбора персонала. В некоторых европейских странах существует законодательство, касающееся рекрутмента. Например, в Бельгии и Нидерландах частные агентства занятости должны получать разрешение на осуществление посреднической деятельности между работодателями и кандидатами. Законы о равноправии работников запрещают дискриминацию на всей территории Европы. Более того, правила, касающиеся подбора и смежных с ним функций, нередко встречаются в коллективных трудовых соглашениях, в положениях трехсторонних соглашений и в этических кодексах профессиональных организаций, таких как ассоциации психологов и специалистов в области УЧР. Некоторые примеры европейской тенденции к регулированию в этой области приведены в статье К. Леви-Лебойе (Levy-Leboyer, 1994). Хотя наибольшее влияние со стороны заинтересованных групп направлено на уровни экономики страны или ее секторов, встречаются также случаи такого участия на уровне фирмы. Например, рабочие советы могут повлиять на принципы подбора через свое право одобрения социальной политики фирмы, а профсоюзы могут напрямую участвовать в обсуждении вопросов приема на работу. В некоторых странах – например в Испании – общепринятой практикой является участие профсоюзов в установлении стандартов приема на работу и даже в принятии решений в области подбора с целью защиты интересов членов профсоюзов.

Интересы сторон выражены в определенных принципах, которые обеспечивают управление и легитимность подбора персонала в Европе. На основе обзора литературы мы выделили 6 разных принципов, каждый из которых в той или иной степени влияет на подбор персонала в Европе (см. (Jansen, 1979; Levy-Leboyer, 1994; Roe, 1983)). Эти принципы с таким же успехом могут быть применены к подбору персонала в Северной Америке или в других частях света. Их сравнительная значимость и то, как они комбинируются при взаимодействии заинтересованных сторон, тем не менее варьируют между странами. Как будет показано ниже, некоторые из принципов могут быть связаны с культурными характеристиками в парадигме Г. Хофстеде (Hofstede, 2001).

1. *Меритократия*³. Принцип, согласно которому на работу следует брать лучшего кандидата и поручать лучшую работу наиболее квалифицированному сотруднику, является, пожалуй, наиболее универсальным. По крайней мере, он, как правило, подтверждается в индивидуалистских культурах и считается краеугольным камнем рационального подхода в современном управлении персоналом. Этот принцип находит отражение в «психометриче-

3 Меритократия – система, при которой у власти находятся люди с наибольшими способностями. – Прим. пер.

ской парадигме» (McCourt, 1999), что проявляется в использовании тестов и моделей предсказания и принятия решений.

2. *Избегание риска.* Данный принцип видит целью подбора предотвращение принятия на работу людей, которые могут представлять риск для организации – или вследствие их психологического либо физического несоответствия работе, или из-за недостаточной квалификации для соответствия стандартам профессии в долгосрочной перспективе. Этот принцип также может быть назван универсальным, хотя, вероятнее всего, он имеет наибольшее значение в культурах с высоким уровнем избегания неопределенности.

3. *Занятость и возможность карьерного роста.* Согласно данному принципу профессиональная деятельность является главным способом занятости и построения карьеры. Вследствие этого подбор должен способствовать справедливому распределению занятости и карьерных возможностей среди соискателей. Этот тип «справедливого распределения», вероятно, особенно выгоден для отдельных категорий соискателей как на индивидуальном, так и на коллективном уровне. Как таковой он может рассматриваться как противоположность принципа меритократии. Выражением этого принципа является позитивная дискриминация, т.е. подбор большего числа соискателей из неблагополучных групп, по сравнению с подбором на основе прогноза производительности. Принимая во внимание важное значение, которое придается принятию на работу меньшинств в Соединенных Штатах, этот принцип явно не является исключительно европейским.

4. *Равные шансы.* Этот принцип, отражающий «процедурную справедливость», подразумевает, что процедуры подбора должны быть свободны от предвзятости и дискриминации. Все кандидаты должны получать равное обращение, какими бы ни были критерии подбора (Jansen, 1979). В Европе принцип равенства шансов понимается как противоположный принципу nepotизма на основе, например, классовых, политических или национальных признаков, который играл важную роль в истории. Согласно этому принципу участие в подборе персонала представителей политических или национальных групп отражает правильный баланс противоположных интересов. Иллюстрацией этого принципа являются процедуры подбора персонала в Евросоюзе, которые полностью основаны на письменных анкетах-заявках и сравнительных экзаменах, или лотерейная схема, используемая в системе вступительных экзаменов в Дании.

5. *Двусторонность.* Данный принцип определяет подбор как предмет отношений двух сторон – работодателя и кандидата, – каждая из которых имеет легитимные интересы и права (De Wolff, 1993; Schuler, Farr, Smith, 1993a). Подбор понимается как демократический процесс, который должен позволять обеим сторонам следовать своим интересам и осуществлять свои права. Этот принцип, вероятно, имеет большее значение в культурах с низкой дистанцией власти. Он подразумевает высокую степень открытости, наличие пространства для переговоров, возможность выразить недовольство и наличие процедур разрешения спорных вопросов и коррекции неправильных решений (Roe, 1983). В Европе этот принцип в основном отражается в добровольных соглашениях между нанимателем и сотрудником и профессиональных кодексах, а также в добровольных соглашениях между работодателями и профсоюзами на уровне фирмы.

6. *Вовлеченность.* Этот принцип подчеркивает интересы других сторон, помимо работодателей и кандидатов. Идея о том, что стороны, на которых оказывает влияние назначение кого-либо на должность, должны иметь вес при подборе персонала, широко распростра-

нена в Европе. Например, потенциальные коллеги и подчиненные или сотрудники смежных департаментов могут являться членами комитетов по подбору персонала. Другие заинтересованные стороны, такие как профсоюзы или даже политические партии, часто имеют возможность участвовать в определении профиля кандидата или помогать в оценке и/или принятии решений. При назначении должностных лиц в общественные организации может наблюдаться влияние со стороны политической арены. В подборе кандидатов на высшие управленческие позиции обычно участвуют члены наблюдательных советов, председатель рабочего совета и т.п. Подобная вовлеченность может быть выше в коллективистских культурах, где легитимные интересы в процессе подбора могут иметь и другие заинтересованные стороны.

Уровень внимания, уделяемого этим 6 принципам, варьирует не только между Европой и другими странами, но также внутри Европы. Доминирование тех или иных принципов зависит от многих факторов, включая властную позицию заинтересованных сторон в соответствующих институциональных условиях, условия рынка труда, различия между секторами экономики и т.д. В некоторых случаях существует сильная опора на меритократию, в то время как в других – акцент на предоставление кандидатам равных шансов или достижение согласия между множеством заинтересованных сторон. Конечно, этим принципам не всегда удастся следовать до конца. В организациях, где менеджеры вместо служения целям организации преследуют индивидуальные цели, такие как, например, защита или усиление своей властной позиции, существует пространство для серьезной степени оппортунизма (например, лучший соискатель может не быть выбран, поскольку он или она представляет угрозу для лица, принимающего решение). Тем не менее, говоря в общем, некоторое внимание в большей или меньшей степени уделяется каждому из вышеупомянутых принципов. В целом европейский подбор персонала характеризуется явным интересом к роли кандидата, важностью социальной приемлемости решений в области подбора и ограниченной опорой на принцип меритократии (Herriot, 1989c; Schuler et al., 1993a; Shimmin, 1989).

Что касается ролей, которые играют разные стороны, стоит заметить, что осуществление деятельности в области подбора персонала традиционно является задачей нанимающей организации. Подбор персонала обычно осуществляется департаментами по работе с персоналом, линейными менеджерами и комитетами по подбору, включающими разные заинтересованные стороны. Однако стратегия, предполагающая концентрацию на основных целях компании, привела к существенному аутсорсингу задач в области УЧР, включая подбор. На сегодняшний день специализированные внешние агентства играют доминирующую роль на европейской сцене, в то время как роль внутренних экспертов значительно снизилась (см. (Altink, Roe, Greuter, 1991)). Комитеты по подбору, занимающиеся оценкой кандидатов, являются распространённой практикой для европейского подбора. Они обеспечивают реализацию принципа вовлеченности и до некоторой степени принципа равных шансов.

Практика и методы подбора персонала

С 1980-х годов проведен ряд исследований, посвященных способам, которые используются в процессе подбора персонала в Европе (Altink, Greuter, Roe, 1990; Altink, Roe, Greuter, Candel, 1992; Clark, 1993; Dany, Torchy, 1994; Greuter, Roe, 1982; Mabey, 1989; Prieto, Blasco, Quintanilla, 1991; Robertson, Makin, 1986; Ryan, McFarland, Baron, Page, 1999; Schuler, Frier, Kauffmann, 1991, 1993b; Shackleton, Newell, 1991; Smith, 1991; Smith, Abrahamsen, 1992). В этом разделе мы представим некоторые их находки, которые помогут получить ясную картину подбора персонала в Европе.

Как было замечено ранее, подбор персонала часто осуществляется способами, которые сильно отклоняются от предписаний психометрической парадигмы. Было обнаружено, что наиболее предпочитаемые методы подбора обладают низкой предсказательной валидностью, и критерии оценки часто выбираются предвзято, без опоры на их реальную валидность (Schuler et al., 1993b; Smith, Abrahamsen, 1992). В исследовании М. Смита и М. Абрахамсена была обнаружена незначимая отрицательная корреляция (-.25) между частотой использования и валидностью методов подбора. Также было обнаружено, что исследования валидности и полезности методов проводятся редко (De Witte, Van Laere, Vervaeke, 1994; De Wolff, 1993). Есть несколько объяснений данного противоречия. Одно объяснение состоит в том, что подбор часто основывается на других принципах, помимо принципа меритократии. Большой вес, например, могут иметь принципы равного шанса, двусторонности и вовлеченности. Другое объяснение состоит в том, что доступные на сегодняшний день средства подбора не соответствуют требованиям пользователей, касающихся, например, полезности или стоимости, которые приводят к отказу от них в пользу менее адекватных средств (таких как неструктурированное интервью, невалидизированные инструменты оценки) и импровизации. С этой точки зрения еще многого предстоит достичь через правильный дизайн комплексных процедур подбора (Roe, 1989, 1998).

В табл. 1 представлены данные об использовании методов подбора в ряде европейских стран, полученные в исследовании Ф. Дэни и В. Торчи (Dany, Torchy, 1994). Это исследование было проведено на выборке из более чем 15 тыс. организаций из 12 европейских стран численностью не менее 200 человек. Менеджеров по работе с персоналом просили указать, какими методами они регулярно пользуются в своих организациях. Количество организаций, участвовавших в исследовании в каждой стране, указано в табл. 1.

В табл. 1 страны были организованы по принципу географической близости, который также соответствует принципу культурной схожести (например, (Usunier, 1993)). Из таблицы видно, что во всех европейских странах панельные интервью, анкеты-заявки и проверка рекомендаций являются наиболее общеупотребительными методами. Стоит заметить, что первые два метода необязательно используются как источники предсказывающей информации. Они выполняют в первую очередь коммуникативную функцию, т.е. служат обмену информацией между кандидатом и работодателем. Преимущество интервью состоит в его способности к гибкой и легко адаптируемой двусторонней коммуникации. Оно также подходит для ведения переговоров между работодателем и кандидатом, что очень желательно с точки зрения двустороннего подхода к подбору. Биографические данные, психометрическое тестирование и тесты способностей формируют вторую категорию методов подбора, которая используется гораздо реже. Более ранние исследования в Нидерландах показали, что применение этих методов зависит от типа работы (Greuter, Roe, 1980, 1982). Третья категория включает центры оценки, групповые методы подбора, графологию и другие методы. В среднем эти методы используются нечасто.

В таблице продемонстрированы некоторые важные различия в практике подбора между разными частями Европы. В общем, существует большое сходство между странами, которые географически и культурно ближе друг другу. Так, в скандинавских странах (Швеция, Норвегия и Дания) подбор характеризуется серьезной опорой на рекомендации и биографические данные, меньшей – на психометрическое тестирование и тесты способностей, еще меньшей – на центры оценки и групповые методы подбора. Это может быть проинтерпретировано в терминах меньшего внимания принципу меритократии в данных странах.

Таблица 1. Использование методов подбора в 12 европейских странах (Dany, Torchy, 1994)

Метод подбора (% использования)	Финляндия	Швеция	Норвегия	Дания	Западная Германия	Нидерланды	Великобритания	Ирландия	Франция	Португалия	Испания	Турция	Евросоюз
Анкета-заявка	82	—	59	48	96	94	97	91	95	83	87	95	85
Панельное интервью	99	69	78	99	86	69	71	87	92	97	85	64	83
Проверка рекомендаций	63	96	92	79	66	47	92	91	73	55	54	69	73
Биографические данные	48	69	56	92	20	20	8	7	26	62	12	39	38
Тесты способностей	42	14	19	17	8	53	45	41	28	17	72	33	32
Психометрическое тестирование	74	24	11	38	6	31	46	28	22	58	60	8	34
Центр оценки	16	5	5	4	13	27	18	7	9	2	18	4	11
Групповые методы отбора	8	3	1	8	4	2	13	8	10	18	22	23	10
Графология	2	0	0	2	8	2	1	1	57	2	8	0	7
Другое	2	5	5	2	3	6	4	6	3	0	4	6	4
Количество организаций	651	322	280	330	884	128	1243	140	651	93	260	123	5105

Таблица 2. Методы подбора в 11 европейских странах и США (Ryan et al., 1999)

Метод подбора	Швеция	Германия	Нидерланды	Великобритания	Ирландия	Бельгия	Франция	Португалия	Испания	Италия	Греция	Евросоюз	США
Личное интервью	4.84	4.65	3.78	3.88	3.34	4.70	4.85	4.77	4.70	4.93	4.92	4.49	4.78
Групповое интервью	2.82	1.88	4.30	3.82	4.00	2.75	2.06	3.29	2.45	1.50	2.71	2.87	3.27
Уровень образования	4.30	4.47	4.68	4.32	4.42	3.19	4.37	4.91	2.43	4.08	4.32	4.14	4.47
Анкета-заявка	1.19	3.65	3.55	4.26	3.46	3.94	4.09	3.40	3.22	4.19	2.92	3.44	4.12
Проверка рекомендаций	4.49	2.03	2.72	4.37	4.53	2.64	3.32	3.14	2.43	2.69	2.30	3.15	4.02
Биографический опросник	1.59	2.77	1.53	1.23	1.18	1.52	1.20	2.29	1.68	1.92	3.87	1.89	1.21
Тесты способностей	2.86	1.90	3.76	3.08	2.79	3.85	2.29	3.27	3.75	1.33	2.54	2.86	2.09
Опросники личности	3.68	1.70	3.29	3.46	3.17	3.75	3.42	3.00	4.43	1.86	3.14	3.17	1.62
Упражнения-симуляторы	1.72	1.70	2.82	2.52	1.44	2.73	1.82	2.57	2.15	1.57	1.85	2.08	1.82
Графология	1.27	1.00	1.24	1.10	1.00	1.56	3.26	1.00	1.75	1.00	1.21	1.40	1.09
Медицинское обследование	3.26	4.45	4.18	3.91	4.31	3.50	1.76	4.14	3.54	2.33	2.36	3.43	2.26
Интервьюирование коллегами (%)	26.4	8.6	54.5	25.5	16.3	29.4	28.6	9.7	8.3	3.4	7.4	19.83	55.8
Количество методов	5.23	3.40	5.34	4.74	3.31	5.78	3.50	6.77	6.40	3.00	4.28	4.70	3.75
Количество организаций	91	35	66	108	49	68	35	31	24	29	27	563	52

Примечание: Ответы отмечались на шкале от 1 (никогда) до 5 (почти всегда или всегда), кроме пунктов «интервьюирование коллегами» и «количество методов».

В Нидерландах, Великобритании и Ирландии, формирующих западноевропейскую группу стран, более популярными являются анкеты-заявки, тестирование и центры оценки, но, что касается других методов, между странами существуют явные различия. В Великобритании и Ирландии серьезно полагаются на проверку рекомендаций, но не на биографические данные. Германия схожа с этими странами, но отличается гораздо более редким использованием тестов. Центры оценки более популярны в Нидерландах и Великобритании. Заметьте: центры оценки считаются справедливым инструментом подбора и допускают высокий уровень вовлеченности разных сторон. В странах Южной Европы, т.е. в Испании и Португалии, многие организации используют психометрическое тестирование, при этом проверка рекомендаций используется значительно реже, чем в большинстве других стран. Это может отражать бóльшую чувствительность к справедливости, вероятно, в ответ на политические влияния на подбор персонала в прошлые десятилетия. Следует заметить, что Испания переняла очень современный западный подход к вопросам оценки после падения режима Франко в начале 1970-х годов. Три страны – Финляндия, Франция и Турция – следуют собственным принципам. Финляндия отличается от других скандинавских стран более частым использованием панельных интервью, тестирования и центров оценки, более редким применением рекомендаций и биографических данных. Франция и Турция соответствуют общим европейским принципам, но с некоторыми уникальными особенностями. Во Франции чаще используется графология, что особенно примечательно ввиду низкой валидности данной техники. В Турции чаще используются групповые методы подбора, что приближает ее к другим странам Южной Европы. Более высокий уровень культурного коллективизма в этих странах (Hofstede, 2001) может объяснить более частое использование этих методов.

Э.М. Райан с коллегами (Ryan et al., 1999) провела исследование практик подбора в 959 организациях из 20 стран. Численность почти всех организаций превышала 1000 человек. Участников просили указать, как часто использовались те или иные методы подбора. В табл. 2 приведены некоторые данные об 11 европейских странах и – для сравнения – данные о США. Эти результаты отличаются от тех, что представлены в табл. 1. Это может быть следствием того, что исследовались более крупные организации, чем в первом случае, были вовлечены другие страны, а также использовались иные методы (т.е. «регулярность использования» против частоты использования в первом случае). В общем и целом индивидуальные интервью используются наиболее часто, за ними следуют проверка уровня образования, анкеты-заявки, рекомендации работодателей и групповые интервью. В списке психологических тестов и опросников опросники личности являются наиболее популярными, за ними следуют когнитивные тесты и упражнения-симуляторы. Менее популярны биографические опросники и графология. Общая схожесть стран выше в данном исследовании, но региональные различия по-прежнему наблюдаются. Нидерланды, Великобритания и Ирландия вновь схожи друг с другом в использовании методов подбора. Но, помимо этого, они близки к Германии, Бельгии, Франции и Швеции. Как и в предыдущем исследовании, Германия отличается более низким уровнем использования тестов и биографических данных, в то время как Франция в большей степени полагается на графологию. В этом исследовании присутствуют четыре южные европейские страны: Испания, Португалия, Италия и Греция. Основное отличие между ними состоит в использовании тестов и биографических данных, уровень которого выше в первых двух странах.

Тот факт, что медицинское обследование играет важную роль в большинстве европейских стран, должен пониматься с позиции социальной защиты. Как правило, системы социальной защиты направлены на защиту сотрудников от потери дохода и увольнения в случае болезни. Поскольку работодатель рискует нанять сотрудника, который в случае болезни

не сможет быть уволен, и несет ответственность за часть льгот, на которые этот работник имеет право, он очень заинтересован в предотвращении найма людей, склонных к болезням. Таким образом, медицинская проверка хорошо вписывается в принцип избегания риска. Это особенно справедливо для Нидерландов, где до недавнего времени работодатели несли ответственность за компенсацию больничных работникам вплоть до 1 года (Wiersma, Van den Berg, 1999). Ситуация в стране недавно изменилась, поскольку медицинские обследования для множества профессий были отменены с целью защиты склонных к болезням кандидатов от дискриминации, что соответствует принципу занятости и карьерных возможностей.

В более раннем исследовании (Smith, Abrahamsen, 1992) выяснилось, что процедуры подбора в среднем включают 4.3 разного метода или техники. Это соответствует фактам, обнаруженным в масштабном исследовании подбора в Нидерландах (Greuter, Roe, 1980). Было отмечено в среднем от 3.2 до 5 методов в зависимости от уровня должности. В этом исследовании наиболее общепотребительными методами оказались наиболее валидные. В нем также была более детально показана ключевая роль типа работы для выбора метода подбора персонала (Greuter, Roe, 1982).

В целом стало ясно, что европейские фирмы весьма схожи в вопросе подбора персонала, и различия в основном касаются внимания, которое уделяется конкретным типам методов. Превалирующими техниками являются индивидуальные и панельные интервью, отбор по резюме, анкетам-заявкам, проверка рекомендаций и медицинское обследование. Также видно, что организации имеют тенденцию использовать широкий набор методов, и психологическое тестирование, хотя ему и уделяется разное внимание на территории Европы, играет важную роль. В подборе отражается и ряд основных принципов, комбинация которых соответствует конкретной культурной среде.

Таблица 2 демонстрирует некоторые интересные различия между подбором персонала в Европе и в Соединенных Штатах. Методы, которые наиболее часто используются в Европе, – индивидуальное интервью, групповые/панельные интервью, проверка уровня образования, анкет-заявок, рекомендаций работодателей – также наиболее популярны в США и используются даже в большей степени. Напротив, когнитивные тесты, тесты личности и упражнения-симуляторы более часто применяются в Европе. Поскольку эти методы соответствуют принципу меритократии, полученные данные предполагают, что подбор персонала в США подвержен также другим принципам. Другое различие касается медицинских обследований, которые более часто используются в Европе.

Дополнительное открытие из исследования Э.М. Райан и коллег (Ryan et al., 1999) касается использования потенциальных коллег в качестве интервьюеров. В США и Нидерландах более 50% организаций используют потенциальных коллег в качестве интервьюеров, что согласуется с принципом вовлеченности. В Южной Европе и Германии только небольшой процент организаций используют потенциальных коллег в качестве интервьюеров. Это можно объяснить с точки зрения данных о том, что использование потенциальных коллег в качестве интервьюеров негативно связано с дистанцией власти и избеганием неопределенности в понимании Г. Хофстеде (Hofstede, 1991), $r = -.38, p < .001$ и $r = -.39, p < .001$ соответственно (Ryan et al., 1999). Поскольку эти два индекса позитивно связаны с количеством использованных методов, $r = .34, p < .001$ и $r = .23, p < .001$ соответственно, культурные различия могут объяснить и то, почему в некоторых европейских странах используется большее количество методов подбора, чем в США.

Развитие методов подбора персонала

При сравнении европейских исследований, проведенных в 1980-х и 1990-х годах (например, (Atlink et al., 1990, 1992; Greuter, Roe, 1980)), может создаться впечатление, что не так много было достигнуто в плане развития новых средств подбора. Многие используемые методы те же, что и прежде, или являются модификациями более старых методов (см. также (Robertson, Smith, 1989, с. 90)). Основные изменения коснулись возросшего использования центров оценки и рабочих проб, а также более частого применения метода структурированного интервью.

Несмотря на то что методы оценки персонала, в принципе, похожи между собой, все же следует заметить, что были представлены новые тесты, а также усовершенствованы старые инструменты. На рынке появилось много новых методик, иногда на нескольких языках, что делает их наиболее подходящими для использования в мультинациональной европейской среде. Среди новых методов можно назвать также инструменты анализа деятельности (например, систему профилирования работы – Work Profiling System, WPS). Другое изменение в методах подбора было внесено новыми технологиями. В последние годы было представлено несколько мультимедиа-тестов, основанных на использовании CD- и DVD-технологий. В качестве примера можно привести разработку «видеотеста» (Wiersma, Van den Berg, 1999), в котором представлены серии сложных ситуаций. Человек должен реагировать на них немедленно, поскольку картинка замирает (обсуждение обоснованности этих тестов см. в (Salgado, Lado 2000)). С 1990-х годов многие тесты были компьютеризированы, и использование печатных тестов постепенно снизилось (например, (Bartram, 1993; Jansen, 1994; Jones, Brasher, Huff, 2002; Schoonman, 1989)). Были также выпущены компьютеризированные средства поддержки принятия решений (например, (Koh, 1994)). Среди наиболее поздних разработок – использование рекрутмента с помощью сетевых ресурсов и тестов, представленных в Интернете или во внутренней сети компании (Bartram, 2001). Более совершенные компьютерные приложения не только позволяют управлять процессом тестирования, но и включают оценку, принятие решений и отчетность.

Наблюдая за тенденциями в развитии и применении методов подбора, можно сделать вывод: практика всегда отстает в применении новых технологий, и требуется десятилетие, если не больше, чтобы вновь разработанные методы были в значительной степени применены на практике. С 1980-х годов участились попытки развития таких инструментов, как биографические данные (Schuler, Stehle, 1990), техники интервью (Herriot, 1989d; Schuler, Funcke, 1989; Van Dam, 2002; см. также Salgado, 1999), тесты способностей к обучению (Robertson, Downs, 1989a, 1989b; Robertson, Kandola, 1992), центры оценки (Bonaiuto, Pierro, Bonaiuto, Chinotti, 1997; Jones, Herriot, Long, Drakeley, 1991; Robertson, Gratton, Sharpley, 1987), моделирование рабочих ситуаций (Ridderbos, 1993; Shotland, Alliger, Sales, 1998) и личностные тесты (Goeters, Timmermann, Maschke, 1993; Kanning, Holling, 2001; Robertson, 1994; Salgado, 1997; Tsaousis, Nikolaou, 2001; Van den Berg, Feij, 1993).

Другой недавней инновацией является использование ранговых шкал для измерения всех видов компетенций и компетентностей (Sparrow, 1994; Sparrow, Bognanno, 1993; Van den Berg, Breijer, Op de Coul, Riegen, Selles, 2001) – в основном в связке с центрами оценки и оценкой «360 градусов». Это нововведение связано с появлением управления по компетенциям (Athey, Orth, 1999; Roe, 2002; Spencer, Spencer, 1993), которое будет обсуждаться ниже.

Развитие теории и исследований

Возможно, наиболее значимым достижением в теории подбора персонала стало развитие понятия компетенций. Несмотря на то что теория подбора персонала с ее технологической ориентацией традиционно фокусировалась на таких характеристиках человека, как знания, навыки и способности (Landy, 1993), ее фокус сместился в сторону компетенций и компетентностей. Это изменение было стимулировано появлением ресурсной теории организации, на которую мы ссылались ранее и согласно которой эффективность организации объясняется ключевыми качествами – или компетенциями – самой организации и ее сотрудников. Несмотря на присутствие некоторой концептуальной путаницы, термин «компетенция» (competence) обычно применялся для обозначения способности индивида адекватно выполнять должностную задачу или роль, в то время как термин «компетентность» (competency) стал обобщенным понятием, используемым для обозначения большой совокупности индивидуальных характеристик, таких как знания, умения, установки, способности, личностные качества, ценности, интересы и биографические характеристики (например, (Roe, 2002)). Таким образом, компетенция соответствует тому, что мы привыкли называть «критерием», тогда как компетентность является синонимом предиктора. Несмотря на то что понятие компетенций уходит корнями в европейскую традицию (Frei, Duell, Baitsch, 1984; Leplat, 1991), в Европе оно стало популярным только после появления публикаций в США (в частности, (Boyatzis, 1982; Spencer, Spencer, 1993)). Быстрое признание темы компетенций по всей Европе в последние годы могло быть обусловлено тем фактом, что управление по компетенциям вовлекает разных участников внутри организации, что хорошо согласуется с принципом вовлеченности.

Подбор персонала стал важной областью исследований в рамках психологии труда и организационной психологии в Европе, что иллюстрируется постоянным потоком публикаций на эту тему (Herriot, 1989a; Lievens, Van Dam, Anderson, 2002; Robertson, Smith, 2001; Roe, Greuter, 1991; Salgado, 1999; Schuler et al., 1993a; Smith, George, 1992; Smith, Robertson, 1989). Большое количество таких исследований обращено ровно к тем же темам, что и работы североамериканских авторов: разработка критериев, разработка методик, предсказательная валидность, генерализация валидности и оценка полезности (Algera, Jansen, Roe, Vijn, 1984; Algera, Greuter, 1989; Hesketh, Robertson, 1993; Holling, 1998; Jansen, Roe, Vijn, Algera, 1986; Salgado, 1998; Smith, 1994; Van der Flier, Jansen, Zaal, 1990). Значимый вклад был сделан в области изучения конструктивной валидности центров оценки (Hoefst, Schuler, 2001; Jansen, 1991; Lievens, Van Keer, 2001; Robertson, 1989), ситуационных факторов прогнозирования (Greuter, 1988), а также в базовых методологических и теоретических вопросах (Salgado, 1999; Schuler, 1991). Внимание уделялось также психометрическим исследованиям дискриминации (Aramburu Zabala Higuera, 2001; Pearn, 1993), хотя и в гораздо меньшей степени, чем в США.

Помимо этого, однако, были проведены исследования, касающиеся таких характерных для европейской традиции тем, как взгляд на подбор персонала со стороны соискателя и двусторонний подход к подбору. Некоторые авторы развивали идеи прав соискателей и этических кодексов специалистов в области подбора (например, (Jansen, 1979)). Другими важными направлениями европейских исследований стали: изучение подбора персонала как социального процесса (Derous, De Witte, 2001; Herriot, 1989b, 1989c, 2002; см. также Levy-Leboyer, 1994, с. 187), определение понятия и оценка социальной валидности методов подбора (см. (Kersting, 1998; Schuler, 1993)), влияние процесса подбора на соискателей (Anderson, Born, Cunningham-Snell, 2001; Herriot, 1989b; Iles, Robertson, 1989, 1997; Schuler, Fruhner, 1993;

Stinglhamber, Vandenberghe, Brancart, 1999), дизайн процедур подбора, лежащих вне рамок психометрической парадигмы (Ridderbos, 1993; Roe, 1989, 1998).

Примечательно, что, как и было замечено ранее, исследователи в Европе и США медленно реагировали на изменения в социально-экономической и бизнес-среде (Dachler, 1989; Herriot, Anderson, 1997; Roe, 1996). Их внимание к тем или иным аспектам подбора оставалось практически неизменным, и они почти полностью игнорировали новые проблемы, встречающиеся на практике (см. (Lievens et al., 2002)). Среди проблем, наблюдаемых в Европе, но, вероятно, свойственных не только этой территории, можно перечислить:

- 1) сложность подбора подходящих кандидатов для специфических категорий должностей и профессий, таких как информационные технологии или топ-менеджмент, – сложность заключается в поиске кандидатов, готовых пройти саму процедуру отбора;
- 2) необходимость сместить фокус с внешнего подбора, при котором поверхностно обрабатывается информация о большом количестве кандидатов, на внутренний подбор, когда глубоко оценивают лишь нескольких кандидатов (с потенциальным риском «ошибочных отказов»);
- 3) сложность предсказания производительности труда в ситуациях, характеризующихся частными изменениями в содержании профессий и структур организаций;
- 4) сложность справедливого оценивания и отбора в условиях растущей гетерогенности рынка кандидатов;
- 5) сложность поиска и отбора кандидатов для работы по международным контрактам.

Более общей проблемой, которая пока не удостоилась внимания, является место подбора персонала среди прочих задач в рамках УЧР на меняющемся кадровом рынке и необходимость расширения рамок подбора для реагирования на разные виды непсихометрических факторов, релевантных для бизнеса и трудовых отношений. Мы вернемся к этим вопросам, когда будем обсуждать потенциальную программу исследований в данной области.

Смена парадигмы

При изучении литературы, посвященной подбору персонала, может создаться впечатление, что большинство авторов по-прежнему придерживаются парадигмы «правильный человек на правильном месте», которая базируется на представлении о рынке труда как об универсуме неизменных людей и неизменных профессий и на понимании подбора персонала как сопоставления людей и профессий. Данная парадигма выполняла важную социальную функцию век назад, легитимируя необходимость масштабной реструктуризации европейского рынка труда для перехода с сельскохозяйственного на индустриальное производство, обещая «лучшее» место работы каждому рабочему, послужив концептуальной базой для развития инструментов подбора персонала. Но, несмотря на это, ее ограничения становились все более очевидными. Парадигма стала практически непригодной с тех пор, как предположение о неизменности людей и профессий явно не оправдало себя, и ввиду того, что идея сопоставления людей и профессий для пользы экономики и индивида больше не поддерживается. В настоящее время люди воспринимаются, скорее, как гибкие, т.е. способные меняться и обучаться, а профессии считаются, по сути своей, динамичными, поскольку организации находятся в процессе циклических изменений. Вследствие этого цели подбора и других задач в рамках УЧР должны формулироваться в иных терминах (Herriot, 1995).

Следуя контекстуальному подходу, Р.Роу (Roe, 1996) предложил альтернативную парадигму, названную «театральной моделью», в которой понятие театра используется как

метафора современной организации. Несмотря на европейское происхождение, эта метафора применима и к современным американским организациям, и к компаниям в других частях света. Метафора описывает организацию как театральную труппу, готовящуюся к постановке новой пьесы. Труппа получает сложное задание, или «миссию», которое должно повториться ограниченное количество раз, а возможно, – только один. Для каждой постановки формируется состав исполнителей, выбираемых из всех доступных актеров, который должен будет соответствовать пьесе. Подбор актеров зависит как от ролей и заложенных в них требований, так и от способностей и физических характеристик каждого актера. Разумеется, необходимо учитывать и то, насколько каждый актер доступен, поскольку актеры в это время могут быть заняты в других постановках. Подбор обычно осуществляется непосредственно перед началом работы и основывается на оценке производительности при выполнении схожих задач. И очевидным является тот факт, что одного только подбора недостаточно для достижения требуемой производительности. Знания, навыки и производительность каждого сотрудника и команды в целом должны развиваться в общем процессе обучения (репетиции).

В метафоре фаза подбора непосредственно связана с фазой обучения, поскольку, только тот, кто сможет учиться хорошо исполнять свою роль, получит ее. То, что происходит на репетициях, только частично предписывается сценарием пьесы. Через взаимодействия внутри команды и наставничество со стороны режиссера возникает общий процесс обучения (организационного обучения), что позволяет группе достичь уникального исполнения. После того как пьеса сыграна один или несколько раз, труппа распускается. В следующий раз выбирается новая пьеса, и цикл повторяется, это показывает, что компания успешна и устойчива. Контраст между двумя парадигмами очевиден. В то время как парадигма «правильный человек на правильном месте» сконцентрирована на создании условий для высокой производительности путем закрытия вакансий квалифицированными рабочими, «театральная модель» нацелена на развитие компетенций и формирование производительности, делая акцент на взаимосвязи между подбором, обучением на практике и управлением. На место неизменности людей и профессий в данной модели приходит изменчивость людей и задач в рамках организационной среды, которая, в свою очередь, является весьма динамичной и зависимой от прежней производительности. Точки зрения на подбор вследствие этого также различаются (Рое, 1996). В рамках парадигмы «правильный человек на правильном месте»: 1) подбор рассматривается как разовое мероприятие, выполняющее превентивную цель, т.е. подбор является предпосылкой более долгой работы человека на данном месте; 2) человек оценивается в целом по отношению к конкретной вакансии в терминах «подходящий» или «неподходящий»; 3) существует строгое разграничение между подбором и другими действиями, касающимися кандидата (адаптация позиции, т.е. обучение и написание должностной инструкции), что предполагает гибкость человека и должности. В терминах основных принципов подбора фокус делается на принципы меритократии и избегания риска. Напротив, в «театральной модели»: 1) существуют повторяющиеся серии отбора, которые проводятся непосредственно перед тем, как в силу вступают новые организационные условия; 2) подбор основывается на аспектах, являющихся критическими для выполнения конкретной роли и возможности овладения ею через коллективное обучение, но не для работы человека на должности в целом; 3) также существует сильная взаимосвязь между подбором, обучением и наставничеством в ходе рабочего процесса. В данной парадигме акцент делается на принципах занятости и карьерных возможностях.

Альтернативная модель кажется приемлемой для многих современных организаций. Несмотря на то что данная модель может оказаться неподходящей для некоторых профессий

и организаций, она предлагает возможность осуществлять подбор способом, включающим идею развития компетенций и объединяющим несколько ключевых задач. Некоторые потенциальные пути приложения результатов исследований будут обсуждаться в программе исследований.

Потенциальная программа исследований

В рамках европейского подхода к подбору персонала существуют ряд вопросов, требующих внимания со стороны исследователей в данной области. Некоторые из них особо значимы именно в европейском контексте, но большинство имеет отношение и к Северной Америке. Одни вопросы относятся к техническим аспектам измерения, предсказания и принятия решений; другие нуждаются в более широком охвате, показывающем связи между задачами в рамках УЧР как в международном, так и в культурно специфичном контексте.

Исследование культурных факторов подбора персонала

Процесс европейской интеграции и тенденция к глобализации приводят к мысли, что методы подбора персонала, как и другие методы в рамках УЧР, строятся на предположениях и ценностях, не являющихся универсальными (Erez, Earley, 1993). Вследствие культурных различий (Leeds, Kirkbride, Durcan, 1994) некоторые техники и средства, разработанные в США или Великобритании, могут быть ограниченными в применении, скажем, в Скандинавии или южных частях Европы, и т.д. Эмпирические доказательства из практики подбора и отклонения от столь популярной психометрической парадигмы показывают, что существует серьезный повод начать исследование культурных факторов, детерминирующих использование и практичность методов подбора, чтобы в будущем сделать некоторые из этих факторов темой систематических исследований. В качестве примеров можно привести упомянутое выше исследование Э.М. Райан с коллегами (Ryan et al., 1999), посвященное культурным различиям в практике подбора между странами, и исследование Д. Стейнера и С. Джилленда (Steiner, Gilliland, 2001), посвященное культурным различиям в реакциях соискателей на методы подбора.

Исследование таких вопросов, как вовлеченность заинтересованных сторон или влияние политических аспектов на подбор в государственные организации, может также дать ценные результаты. На наш взгляд, в Европе существует серьезный практический опыт решения таких вопросов, что может привести к выявлению прикладных моделей решения сложных с социальной точки зрения проблем подбора персонала. В данном случае полезной может быть кооперация с социологами или политологами.

Системный подход и методология создания техник подбора персонала

Важным шагом в развитии сферы УЧР является растущее понимание того, что задачи подбора, обучения и развития карьеры взаимосвязаны и должны рассматриваться как система. В рамках системного подхода к УЧР существует потребность в комплексной разработке различных его компонентов. Методология создания техник УЧР изначально рассматривалась как способ расширения границ подбора от измерения и предсказания до решения более общих проблем поиска и подбора (Roe, 1989, 1998). Эта методология также кажется пригодной для построения системы подбора персонала или даже для более обширных систем УЧР. Отправной точкой подхода к созданию методик подбора является идея о том,

что «процедуры отбора» могут быть рассмотрены как «продукты», которые можно целенаправленно и систематически конструировать. Ключевым понятием здесь является «цикл конструирования», который включает серии повторяющихся фаз появления идеи, ее материализации, тестирования и оценки продукта (т.е. процедуры отбора), что шаг за шагом ведет к созданию методики (Roe, 1989; Roozenburg, Eekels, 1998). Процесс создания направляется набором «требований и ограничений», которые создаются консультантами – потенциальными пользователями или другими заинтересованными сторонами. Эти «требования и ограничения» операционализируются в критерии и стандарты, а также в детали, которые используются для тестирования и оценки процедуры. В рамках этого подхода понятия надежности и валидности играют роль критериев для создателя. Но есть также ряд других значимых факторов – таких как соответствие юридическим стандартам, возможность вовлечения множества сторон в сбор данных и/или принятие решений, количество времени, требуемого для применения процедуры, уровень технической экспертизы, необходимый для применения процедуры, затраты и т.д.

Исследования показали пригодность данного подхода для использования в современных организациях, возможность вовлечения множества заинтересованных сторон, способность подхода учитывать политические, юридические, социальные и другие критерии подбора (Ridderbos, 1993; Roe, 1989; Koh, 1994). На наш взгляд, вследствие большого количества принципов подбора (например, принципы меритократии, избегания риска, справедливых шансов, вовлеченности) этот подход особенно ценен в Европе, хотя он также применим и в Северной Америке. Данная методология позволяет строить процедуры, которые одновременно являются валидными, пригодными для использования и практичными. Важными для совершенствования подбора являются применение методологии конструирования техник подбора в более широком масштабе и оценка ее потенциала и ограничений.

Согласование понятий «компетенция» и «компетентность»

Важным вопросом для исследований в области подбора, конечно, является определение понятия «компетенции», а также согласование понятий «компетенция» и «компетентность». Как было замечено ранее, компетенция может рассматриваться как «критерий» подбора, в то время как компетентности сводятся к индивидуальным характеристикам, таким как знания, навыки, склонности и способности, которые служат предикторами. Р. Роу (Roe, 2002) предложил архитектурную модель компетенций, в которой различия проводятся между 1) организационными и профессиональными компетенциями, 2) родовыми и базовыми компетенциями, 3) знаниями, навыками и склонностями и 4) предрасположенностями, такими как способности, личностные качества, интересы, ценности и другие характеристики. Предполагается, что компетенции приобретаются в процессе обучения в ходе работы, которое обеспечивает интеграцию знаний, навыков и установок. Последние характеристики являются основным объектом внимания тренингов и обучающих программ. Основным фокусом подбора в таком случае являются предрасположенности, необходимые для овладения знаниями, навыками и установками, т.е. для приобретения компетенций. Будущие исследования должны помочь решить ряд связанных с этим вопросов (см. (Roe, 2002)), включая:

- 1) идентификацию специфических и общих (родовых) профессиональных компетенций путем отделения их от основных организационных компетенций;
- 2) разложение компетенций (специфических и общих) на знания, навыки и установки;

3) разработку моделей компетенций, позволяющих предсказывать развитие компетенций (специфических и общих) из неизменных предрасположенностей личности.

В ситуациях обучения такие компоненты компетенций, как знания, навыки и установки, могут, как и сами компетенции, рассматриваться в качестве критериев. Пока человек обучается, они могут также рассматриваться как предикторы и включаться в структуру компетенций.

Большинство исследований, проводившихся до настоящего времени, фокусировались на определении общих (родовых) компетенций и их привязке к компетентности. В США Л. и С. Спенсеры (Spencer, Spencer, 1993) на базе большого числа исследований сформулировали родовые компетенции для нескольких типов профессий. Они предложили методологию, в которой группы менеджеров выделяют ключевые компетенции, а так называемые интервью поведенческих примеров (behavioral event interviews) используются для выявления способов поведения, которые являются операционными индикаторами компетенций. Затем для измерения компетенций используются ранговые шкалы (шкала оценки поведенческих примеров – behaviorally anchored rating scale, BARS, или шкала наблюдения за поведением – behavioral observation scale, BOS). П. Ван ден Берг (Van den Berg, 1998) предложил типологию, в которой проводится разграничение между развиваемыми когнитивными компетенциями (знаниями), развиваемыми поведенческими компетенциями (навыками), неизменными когнитивными компетенциями (способностями) и неизменными поведенческими компетенциями (личностными предрасположенностями). Все эти компетенции могут быть измерены ранговыми шкалами (см. (Van den Berg et al., 2001)). Предрасположенности, конечно, могут также быть измерены традиционными тестами интеллекта и личностными опросниками. Много еще предстоит исследовать, особенно в области анализа компетенций и связей между предрасположенностями и компетенциями. С нашей точки зрения, подобные исследования содержат большой потенциал для подбора персонала в целом. Во-первых, они могут указать на «недостающее звено» между критериями производительности и индивидуальными показателями, измеряемыми в ходе подбора, – вопрос, на который так долго не было ответа (см. (Dunnette, 1976; Roe, 1983)). Помимо этого, данная область исследований предлагает прекрасные возможности для установления столь необходимой связи между подбором и другими задачами в рамках УЧР.

Нововведения в методах подбора

Предложенное изменение парадигмы – переход от модели «правильный человек на правильном месте» к «театральной модели» – открывает возможности для нововведений в методах подбора, которые также заслуживают места в программе потенциальных исследований. Вслед за Р. Роу (Roe, 1996) мы упомянем три потенциальных пути решения проблемы осуществления подбора в очень динамичной и культурно гетерогенной среде. И вновь это будет релевантным как для европейских стран, так и для США и других стран мира.

1. Обширная личностно ориентированная оценка. Поскольку люди все чаще вынуждены работать в изменчивых условиях и выполнять задачи, которые не так хорошо им знакомы, приемлемым является возвращение к обширным личностно ориентированным процедурам оценки, которые использовались прежде. В Европе данный подход (см. (Ganzheitsdiagnostik; Simoneit, 1943)) был широко распространен до внедрения в середине XX века психометрической модели, с ее фокусом на предсказании на основе четко определяемых критериев. Подбор может быть основан на личностном профиле, включать обширную батарею оценочных методик, которые покрывают широкий спектр компетенций (способности, склонности,

черты характера, темперамент, интересы и т.д.), из которых можно выделить те, что важны для нескольких типов задач или миссий. Эта информация затем может быть использована в момент вхождения в организацию, как и в момент создания команды или распределения задач и миссий. Содержание профиля, композиция тестовых методик и методы выделения значимых суждений должны стать предметом исследования.

2. Оценка, сфокусированная на компетенциях. Исследователи могут также направить свое внимание на оценку конкретных базовых компетенций, согласующихся с относительно неизменными трудовыми функциями, такими как планирование, написание текстов или управление автомобилем. Несмотря на то что профессии могут изменяться по структуре и технологиям, могут включать разные композиции таких функций, природа задач и базовые психологические процессы будут оставаться неизменными, вследствие чего предсказание может строиться на знании о неизменных базовых компетенциях. Исследователи должны определить наборы базовых компетенций, являющихся критическими для определенного списка динамичных профессий, и операционализировать их с технической точки зрения. Технология предсказания, необходимая в данном случае, может основываться на понятии «синтетическая валидность» (Lawshe, Steinberg, 1955; Mossholder, Arvey, 1984), которое происходит из психометрической модели, но может быть применено и к связанным с релевантными задачами компетенциям (task-related competences) вместо компетенций-черт (trait-like competencies). То есть если известна валидность различных тестов, измеряющих связанные с конкретными задачами компетенции, мы можем выделить показатели валидности для групп компетенций, отвечающих за выполнение определенных наборов задач или профессий. Пример модели связанных с конкретными задачами компетенций в сфере информационных технологий предложен П. Ван ден Бергом (Van den Berg, 1998).

3. Подбор точно в срок. Когда изменения в профессиях исключают долгосрочное предсказывание (на период от 6 мес.), что типично для подбора персонала, можно попробовать сократить необходимый интервал, проводя оценку и принимая решение о выборе сотрудника непосредственно перед постановкой новой задачи или созданием новой команды. Подбор может быть ограничен только предстоящей задачей и, следовательно, осуществляться неоднократно, как это делается в «театральной модели». В качестве примера можно привести постоянное воспроизведение оценочных упражнений, разрабатываемых в короткие сроки и нацеленных на оценку производительности, необходимой в краткосрочной перспективе. В рамках исследований предстоит разработать принципы быстрого анализа задач и быстрого конструирования упражнений-симуляторов и шкал оценки.

Помимо нововведений, касающихся содержания, существует потребность в нововведениях, касающихся формы методов подбора. Это особенно уместно с точки зрения современных технологических разработок. Расширяющееся покрытие и использование Интернета, а также растущая распространенность сетевых программ способствуют дальнейшим разработкам в области электронного поиска и подбора персонала и исследованиям в этой новой области.

Заключение

В данной статье представлена краткая оценка европейского подхода к подбору персонала. Мы подчеркнули, что способ, которым осуществляется подбор персонала в Европе, зависит от социально-экономического и культурного бекграунда территории. Знание этого бекграунда помогает понять типичные черты европейского подбора персонала по сравнению с

подбором в Северной Америке, а также различия между основными европейскими регионами и странами. Важными факторами, которые нужно принимать во внимание, являются: культурный бекграунд, система трудовых отношений, недавние события в экономике, изменения в структурах организаций и демографические тенденции. Кроме того, подбор рассматривается как предмет интереса нескольких сторон, а не только работодателя и кандидатов, а также как набор действий, базирующихся на ряде принципов, где принцип меритократии является лишь единственным.

Говоря в общем, европейские методы подбора персонала и исследования в этой области уделяют большое внимание роли соискателя, допуская участие в подборе разных заинтересованных сторон, что отражает осведомленность о политической значимости занятости. Большое значение уделяется также реальным практикам подбора и их влиянию на соискателей. Заметным становится растущее сближение задач в рамках УЧР, включающих подбор. Однако до сих пор существует ряд региональных особенностей, которые могут быть объяснены с точки зрения систем трудовых отношений и исторических факторов. Недавние разработки в исследованиях и теории касаются слабой пригодности традиционных методов подбора с их допущением о неизменности людей и профессий в условиях высокодинамичной и сложной бизнес-среды, характерной для Европы и других частей света. Утверждается, что парадигма «правильный человек на правильном месте» больше не является подходящей базой для осуществления подбора персонала. В качестве альтернативы предлагается так называемая «театральная модель». Что касается программы исследований, мы предположили, что исследования должны выходить за рамки «психометрической парадигмы» и обращаться к культурным факторам, быть нацеленными на разработку методологии конструирования техник подбора, развивать систему компетенций и компетентностей с целью совершенствования подбора и обеспечения его связи с другими задачами в рамках УЧР, стремиться к нововведениям, которые сделают методы подбора более применимыми в высокодинамичной организационной среде XXI века.

Литература

- Algera, J.A., Jansen, P.G.W., Roe, R.A., & Vijn, P. (1984). Validity generalization: Some critical remarks at the Schmidt-Hunter procedure. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 197–210.
- Algera, J. A., & Greuter, M. A. M. (1989). Job analysis methods for personnel selection. In J.M. Smith & I.T. Robertson (Eds), *Advances in selection and assessment* (pp. 7–30). Chichester, UK: Wiley.
- Altink, W.M.M., Greuter, M.A.M., & Roe, R.A. (1990). Hoe werven en selecteren Nederlandse bedrijven? [How do Dutch companies recruit and select]. *Gids voor Personeelsmanagement*, 6(6), 22–27.
- Altink, W.M.M., Roe, R.A., & Greuter, M.A.M. (1991). Recruitment and selection in the Netherlands. *European Review of Applied Psychology*, 41, 35–45.
- Altink, W.M.M., Roe, R.A., Greuter, M.A.M., & Candel, C.J. (1992). Oplossen van problemen bij werving en selectie. Resultaten tweede Gids-enque^ te werving en selectie [Solving problems in recruitment and selection: Results of second survey recruitment and selection]. *Gids voor Personeelsmanagement*, 12, 33–38.
- Anderson, N., Born, M., & Cunningham-Snell, N. (2001). Recruitment and selection: Applicant perspectives and outcomes. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organisational psychology*. London: Sage.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637–648.

- Aramburu Zabala Higuera, L. (2001). Adverse impact in personnel selection: The legal framework and test bias. *European Psychologist*, 6(2), 103–111.
- Athey, T.R., & Orth, M.S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38, 215–226.
- Auer, P., & Cazes, S. (2000). The resilience of the long-term employment relationship: Evidence from the industrialized countries. *International Labour Review*, 139, 379–408.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Bartram, D. (1993). Emerging trends in computer-assisted assessment. In H. Schuler, J.L. Farr, & M. Smith (Eds.), *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives* (pp. 267–288). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bartram, D. (2001). Internet recruitment and selection: Kissing frogs to find princes. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 261–274.
- Beer, M., Lawrence, P.R., Mills, Q.N., & Walton, R.E. (1985). *Human resource management*. New York: Free Press.
- Bonaiuto, M., Pierro, A., Bonaiuto, F., & Chinotti, O. (1997). Reliability and validity of group discussion excersises used in assessment centers. *Quaderni di Psicologia del Lavoro*, 4, 274–281.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley-Interscience.
- Brewster, C. (1994). European HRM: Reflection of, or challenge to, the American concept. In P.S. Kirkbride (Ed.), *Human resource management* (pp. 56–89). London: Routledge.
- Brewster, C., & Hegewisch, A. (Eds.). (1994). *Policy and practice in European human resource management: The Price Waterhouse Cranfield survey*. London: Routledge.
- Campbell, J.P., & Knapp, D.J. (Eds.). (2001). *Exploring the limits in personnel selection and classification*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cascio, W.F. (1998). *Applied psychology in personnel management* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Clark, T. (1993). Selection methods used by executive search consultancies in four European countries: A survey and critique. *International Journal of Selection and Assessment*, 1, 41–49.
- Dachler, H.P. (1989). Selection and the organizational context. In P. Herriot (Ed.), *Handbook of assessment and selection in organizations* (pp. 45–69). Chichester, UK: Wiley.
- Dany, F., & Torchy, V. (1994). Recruitment and selection in Europe: Policies, practices and methods. In C. Brewster & A. Hegewisch (Eds.), *Policy and practice in European human resources management: The Price Waterhouse Cranfield survey* (pp. 68–88). London: Routledge.
- Derous, E., & De Witte, K. (2001). Looking at selection from a social process perspective: Towards a social process model on personnel selection. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 319–342.
- De Witte, K., Van Laere, B., & Vervaeke, P. (1994). Assessment techniques: Towards a new perspective on selection? In R.A. Roe & V. Russinova (Eds.), *Psychosocial aspects of employment* (pp. 137–158). Tilburg, The Netherlands: Tilburg University Press.
- De Wolff, C.J. (1993). The prediction paradigm. In H. Schuler, J.L. Farr, & M. Smith (Eds.), *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives* (pp. 253–261). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- De Wolff, C.J., Shimmin, S., & DeMontmollin, M. (1981). *Conflict and contradictions: Work psychologists in Europe*. London: Academic Press.
- Dunnette, M.D. (Ed.). (1976). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.

- Ellig, B.R. (1998). Employment and employability: Foundation of the new social contract. *Human Resource Management*, 37, 173–176.
- Erez, M., & Earley, P.C. (1993). *Culture, self-identity and work*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- European Commission. (1999). *Employment in Europe 1999*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Eurostat. (2002). First demographic estimates for 2002: Population and social conditions. In *Statistics in focus* (Theme 3, 25/2002). Luxembourg: Author.
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M., & Devanna, M.A. (Eds.). (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- Frei, F., Duell, W., & Baitsch, C. (1984). *Arbeit und Kompetenzentwicklung. Theoretische Konzepte zur Psychologie arbeitsimmanenter Qualifizierung*. Bern, Switzerland: Verlag Hans Huber.
- Goeters, K.M., Timmermann, B., & Maschke, P. (1993). The construction of personality questionnaires for selection of aviation personnel. *International Journal of Aviation Psychology*, 3(2), 123–141.
- Greuter, M.A.M. (1988). *Personeelsselectie in perspectief* [Personnel selection in perspective]. Haarlem, The Netherlands: Thesis.
- Greuter, M.A.M., & Roe, R.A. (1980). *Personeelsselectie in Nederlandse organisaties. Verslag van een enquête over de samenstelling van de selectieprocedure*. [Personnel selection in Dutch companies: Report of a survey on the composition of the selection procedure]. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, Vakgroep Arbeids- & Organisationspsychologie.
- Greuter, M.A.M., & Roe, R.A. (1982). Met het oog op selectie [With the eye on selection]. *Gids voor Personeelbeleid, Arbeidsvraagstukken en Sociale Verzekering*, 61(6), 21–26.
- Guion, R.M. (1965). *Personnel testing*. New York: McGraw-Hill.
- Herriot, P. (Ed.). (1989a). *Handbook of assessment and selection in organizations*. Chichester, UK: Wiley.
- Herriot, P. (1989b). Interactions with clients in personnel selection. In P. Herriot (Ed.), *Handbook of assessment and selection in organizations* (pp. 219–228). Chichester, UK: Wiley.
- Herriot, P. (1989c). Selection as a social process. In M. Smith & I.T. Robertson (Eds.), *Advances in selection and assessment methods* (pp. 171–187). Chichester, UK: Wiley.
- Herriot, P. (1989d). The selection interview. In P. Herriot (Ed.), *Handbook of assessment and selection in organizations* (pp. 433–438). Chichester, UK: Wiley.
- Herriot, P. (1995). The changing context of assessment and its implications. *International Journal of Selection and Assessment*, 3, 197–201.
- Herriot, P. (2001). *The employment relationship: A psychological perspective*. Hove, UK: Routledge.
- Herriot, P. (2002). Selection and self: Selection as a social process. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 385–402.
- Herriot, P., & Anderson, N. (1997). Selecting for change: How will personnel and selection psychology survive? In N. Anderson & P. Herriot (Eds.), *International handbook of selection and assessment* (pp. 1–34). Chichester, UK: Wiley.
- Herriot, P., Hirsh, W., & Reilly, P. (1999). *Trust and transition: Managing today's employment relationship*. Chichester, UK: Wiley.
- Herriot, P., & Pinder, R. (1992). HR strategy in a changing world. *Personnel Management*, 24(8), 36–39.
- Hesketh, B., & Robertson, I. (1993). Validating personnel selection: A process model for research and practice. *International Journal of Selection and Assessment*, 1, 3–17.
- Hoeft, S., & Schuler, H. (2001). The conceptual basis of assessment centre ratings. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2), 114–123.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Holling, H. (1998). Utility analysis of personnel selection: An overview and empirical study based on objective performance measures. *Methods of Psychological Research*, 3(1), 5–24.
- Iles, P.A., & Robertson, I.T. (1989). The impact of personnel selection procedures on candidates. In P. Herriot (Ed.), *Handbook of assessment and selection in organizations* (pp. 257–271). Chichester, UK: Wiley.
- Iles, P.A., & Robertson, I.T. (1997). The impact of personnel selection procedures on candidates. In N. Anderson & P. Herriot (Eds.), *International handbook of selection and assessment*. Chichester, UK: Wiley.
- International Labor Office. (1996). *World employment 1996/975: National policies in a global context*. Geneva, Switzerland: International Labor Organization.
- Jansen, A. (1979). *Ethiek en praktijk van de personeelsselectie* [Ethics and practice of personnel selection]. Assen, The Netherlands: Van Gorcum.
- Jansen, P.G.W. (1991). *Het beoordelen van managers* [The appraisal of managers]. Baarn, The Netherlands: Nelissen.
- Jansen, P.G.W. (1994). Assessment in a technological world. In N. Anderson & P. Herriot (Eds.), *Assessment and selection in organizations* (pp. 97–117). Chichester, UK: Wiley.
- Jansen, P.G.W., Roe, R.A., Vijn, P., & Algera, J.A. (1986). *Validity generalization revisited*. Delft, The Netherlands: Delft University Press.
- Jones, A., Herriot, P., Long, N., & Drakeley, R. (1991). Attempting to improve the validity of a well-established assessment center. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 1–21.
- Jones, J.W., Brasher, E.E., & Huff, J.W. (2002). Innovations in integrity-based personnel selection: Building a technology-friendly assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1–2), 87–97.
- Kanning, U.P., & Holling, H. (2001). Struktur, Reliabilitaet und Validitaet des NEO-FFI in einer Personalauswahlsituation [Structure, reliability, and validity of the NEO-FFI in a personnel selection process]. *Zeitschrift fuer Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 22(4), 239–247.
- Kersting, M. (1998). Differentielle Aspekte der sozialen akzeptanz von Intelligenztests und Problemloeseszenarien als Personalauswahlverfahren [Differential-psychological aspects of applicants' acceptance of intelligence tests and problem solving scenarios as diagnostic tools for personnel selection]. *Zeitschrift fuer Arbeits und Organisationspsychologie*, 42(2), 61–75.
- Koh, I.S.Y. (1994). *Human assessment and computer support: A decision support system for personnel selection*. Tilburg, The Netherlands: Tilburg University Press.
- Landy, F.L. (1993). Job analysis and job evaluation: The respondent's perspective. In H. Schuler, J.L. Farr, & M. Smith (Eds.), *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives* (pp. 75–90). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Lawshe, C.H., & Steinberg, M.D. (1955). Studies in synthetic validity: I. An exploratory investigation of clerical jobs. *Personnel Psychology*, 8, 291–301.
- Leeds, C., Kirkbride, P.S., & Durcan, J. (1994). The cultural context of Europe: A tentative mapping. In P.S. Kirkbride (Ed.), *Human resource management* (pp. 11–27). London: Routledge.
- Leplat, J. (1991). Compertence et ergonomie. In R. Amalberti, M. DeMontmollin, & J. Theureau (Eds.), *Mode`les en analyse du travail* (pp. 263–278). Lie`ge, Belgium: Margada.
- Levy-Leboyer, C. (1994). Selection and assessment in Europe. In H. Triandis, M.D. Dunnette, & L.N. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 4, pp. 173–190). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Lievens, F., & Van Keer, E. (2001). The construct validity of a Belgian assessment centre: A comparison of different models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 373–378.
- Lievens, F., van Dam, K., & Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review*, 31(5), 580–601.
- Mabey, B. (1989). The majority of large companies use occupational tests. *Guidance and Assessment Review*, 5(3), 1–3.
- McCourt, W. (1999). Paradigms and their development: The psychometric paradigm of personnel selection as a case study of paradigm diversity and consensus. *Organization Studies*, 20(6), 1011–1033.
- Mossholder, K.W., & Arvey, R.D. (1984). Synthetic validity: A conceptual and comparative review. *Journal of Applied Psychology*, 69, 322–333.
- Mueller, F. (1996). Human resources as strategic assets: An evolutionary resource-based theory. *Journal of Management Studies*, 33, 757–786.
- Nickell, S. (1997). Unemployment and labor market rigidities: Europe versus North America. *Journal of Economic Perspectives*, 11(3), 55–74.
- OECD. (2001). *Labour market trends and globalization impacts on them*. Geneva, Switzerland: ILO.
- Papalexandris, N. (1996). Downsizing and outplacement: The role of human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 7, 605–617.
- Pearn, M. (1993). Fairness in selection and assessment: A European perspective. In H. Schuler, J.L. Farr, & M. Smith (Eds.), *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives* (pp. 205–219). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Prieto, J.M., Blasco, R.D., & Quintanilla, I. (1991). Recrutement et selection du personnel: En Espagne [Recruitment and personnel selection in Spain]. *European Review of Applied Psychology*, 42, 47–62.
- Ridderbos, A. (1993). *Selection by simulation*. Eindhoven, The Netherlands: University of Technology.
- Robertson, I., & Downs, S. (1989a). Learning and the prediction of performance: Development of trainability testing in the United Kingdom. *Journal of Applied Psychology*, 64, 42–50.
- Robertson, I., & Makin, P.J. (1986). Management selection in Britain: A survey and critique. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 45–57.
- Robertson, I.T. (1989). Construct validity in managerial selection and assessment. In B.J. Fallon, H.P. Pfister, & J. Brebner (Eds.), *Advances in industrial organizational psychology* (pp. 319–329). Amsterdam: Elsevier.
- Robertson, I.T. (1994). Personality and personnel selection. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (pp. 75–89). Chichester, UK: Wiley.
- Robertson, I.T., & Downs, S. (1989b). Work-sample tests of trainability: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 74, 402–410.
- Robertson, I.T., Gratton, L., & Sharpley, D. (1987). The psychometric properties and design of managerial assessment centers: Dimensions into exercises won't go. *Journal of Occupational Psychology*, 66, 187–195.
- Robertson, I.T., & Kandola, R.S. (1992). Work sample tests: Validity, adverse impact, and applicant reaction. *Journal of Occupational Psychology*, 55, 171–182.
- Robertson, I.T., & Smith, M. (1989). Personnel selection methods. In M. Smith & I.T. Robertson (Eds.), *Advances in selection and assessment methods* (pp. 89–112). Chichester, UK: Wiley.
- Robertson, I.T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 441–472.
- Roe, R.A. (1983). *Grondslagen der personeelsselectie* [Foundations of personnel selection]. Assen, The Netherlands: Van Gorcum.

- Roe, R.A. (1989). Designing selection procedures. In P. Herriot (Ed.), *Handbook of assessment and selection in organizations* (pp. 127–142). Chichester, UK: Wiley.
- Roe, R.A. (1996). Naar een nieuw paradigma voor personeelsselectie [Towards a new paradigm for personnel selection]. In R. Bouwen, K. de Witte, & J. Verboven (Eds.), *Organiseren en veranderen* (pp. 287–312). Leuven, Belgium: Garant.
- Roe, R.A. (1998). Personnel selection: Principles, models and techniques. In P.J.D. Drenth, H. Thierry, & C.J. De Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 3). (pp. 5–32) Hove, UK: Psychology Press.
- Roe, R.A. (2002). Competenties – Een sleutel tot integratie in theorie en praktijk van de A&O psychologie [Competences – a key towards the integration of theory and practice in work and organizational psychology]. *Gedrag en Organisatie*, 15, 203–224.
- Roe, R.A., & Greuter, M.A.M. (1991). Developments in personnel selection methodology. In R.K. Hambleton & J. Zaal (Eds.), *Advances in educational and psychological testing* (Vol. 3, pp. 187–227). Boston: Kluwer.
- Roozenburg, N.F.M., & Eekels, J. (1998). *Productontwerpen, structuur en methoden* [Product design, structure and methods]. Utrecht, The Netherlands: LEMMA.
- Ryan, A.M., McFarland, L., Baron, H., & Page, R. (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52, 359–391.
- Salgado, J.F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30–43.
- Salgado, J.F. (1998). Sample size in validity studies of personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(2), 161–164.
- Salgado, J.F. (1999). Personnel selection methods. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14, pp. 1–54). Chichester, UK: Wiley.
- Salgado, J.F., & Lado, M. (2000, April). *Validity generalization of video tests for predicting job performance ratings*. Paper presented at the annual conference for the Society of Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA, USA.
- Schoonman, W. (1989). *An applied study on computerized adaptive testing*. Lisse, The Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Schuler, H. (1991). Methodological issues in personnel selection research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 159–213.
- Schuler, H. (1993). Social validity of selection situations: A concept and some empirical results. In H. Schuler, J.L. Farr, & M. Smith (Eds.), *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives* (pp. 11–26). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Schuler, H., Farr, J.L., & Smith, M. (1993a). The individual and organizational sides of personnel selection and assessment. In H. Schuler, J.L. Farr, & M. Smith (Eds.), *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives* (pp. 1–9). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Schuler, H., Frier, D., & Kauffmann, M. (1991). Use and evaluation of selection methods in German companies. *European Review of Applied Psychology*, 42, 20–25.
- Schuler, H., Frier, D., & Kauffmann, M. (1993b). *Personalauswahl im europäischen Vergleich* [Personnel selection in European comparison]. Göttingen, Germany: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H., & Fruhner, R. (1993). Effects of assessment center participation on self-esteem and on evaluation of the selection situation. In H. Schuler, J.L. Farr, & M. Smith (Eds.), *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives* (pp. 109–124). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Schuler, H., & Funcke, U. (1989). The interview as a multi-modal procedure. In R.W. Eder & G.F. Ferris (Eds.), *The employment interview* (pp. 183–193). London: Sage.
- Schuler, H., & Stehle, W. (1990). *Biographische Fragebogen als Methode der Personalauswahl* [Biographic questionnaires as instruments for personnel selection] (Reihe Beitrage zur Organisationspsychologie. Band 2). Göttingen, Germany: Hogrefe.
- Shackleton, N.J., & Newell, S. (1991). Management selection: A comparative survey of methods used in top British and French companies. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 23–36.
- Shimmin, S. (1989). Selection in a European context. In P. Herriot (Ed.), *Handbook of assessment and selection in organizations* (pp. 109–118). Chichester, UK: Wiley.
- Shotland, A., Alliger, G.M., & Sales, T. (1998). Face validity in the context of personnel selection: A multimedia approach. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(2), 124–130.
- Shrivastava, P., Huff, A.S., & Dutton, J.E. (Eds.). (1994). *Advances in Strategic Management: Vol. 10A. Resource-based views of the firm*. London: JAI Press.
- Simoneit, M. (1943). *Grundriss der charakterologischen Diagnostik* [Plan of the personality assessment]. Leipzig, Germany: Teubner.
- Slomp, H. (1990). *Labor relations in Europe: A history of issues and developments*. Westport, CT: Greenwood.
- Smith, M. (1991). Recruitment and selection in the UK with some data on Norway. *European Review of Applied Psychology*, 41, 27–34.
- Smith, M. (1994). A theory of the validity of predictors in selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 13–31.
- Smith, M., & Abrahamsen, M. (1992). Patterns of selection in six countries. *The Psychologist*, 205–207.
- Smith, M., & George, D. (1992). Selection methods. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 7, pp. 55–97). Chichester, UK: Wiley.
- Smith, M., & Robertson, I.T. (Eds.). (1989). *Advances in selection and assessment*. Chichester, UK: Wiley.
- Sparrow, P.R. (1994). Organizational competencies: Creating a strategic behavioural framework for selection and assessment. In N. Anderson & P. Herriot (Eds.), *Assessment and selection in organizations* (pp. 1–26). Chichester, UK: Wiley.
- Sparrow, P.R., & Bognanno, M. (1993). Competency requirement forecasting: Issues for international selection and assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, 1, 50–58.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Steiner, D.D., & Gilliland, S.W. (2001). Procedural justice in personnel selection: International and cross-cultural perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2), 124–137.
- Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., & Brancart, S. (1999). Les reactions des candidats envers les techniques de selection du personnel: une etude dans un contexte francophone [Reactions of job applicants to personnel selection techniques: An investigation in a French-speaking context]. *Travail Humain*, 62(4), 347–361.
- Thorndike, R.L. (1949). *Personnel selection*. New York: Wiley.
- Tsaousis, I., & Nikolaou, I.E. (2001). The stability of the Five-Factor model of personality in personnel selection and assessment in Greece. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(4), 290–301.
- Tyson, S. (Ed.). (1993). *Human resource management in Europe*. London: Kogan Page.
- Usunier, J.C. (1993). *International marketing: A cultural approach*. New York: Prentice-Hall.
- Van Dam, K. (2003). Trait perception in the employment interview: A five-factor model perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 43–55.

- Van den Berg, P.T. (1998). Competencies for work domains in business computer science. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 517–532.
- Van den Berg, P.T., Breijer, S., Op de Coul, J.C., Riegen, P., & Selles, P. (2001). *Taken, functies, rollen en competenties in de informatica* [Tasks, jobs, roles, and competencies in informatics]. The Hague, The Netherlands: ten Hagen & Stam.
- Van den Berg, P.T., & Feij, J.A. (1993). Personality traits and job characteristics as predictors of job experiences. *European Journal of Personality*, 7, 337–357.
- Van der Flier, H., Jansen, P.G.W., & Zaal, J. (1990). *Selektie-research in de praktijk* [Selection research in practice]. Lisse, The Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Wiersma, U.J., & Van den Berg, P.T. (1999). Trends and influences in human resource practices in The Netherlands. *Employee Relations*, 21, 63–79.

Selection in Europe: Context, developments and research agenda

Robert A. ROE

PhD, Universiteit Maastricht, Maastricht, The Netherlands, r.roe@os.unimaas.nl

Peter T. VAN DEN BERG

PhD, Tilburg University, Tilburg, The Netherlands

Abstract

The aim of this article is to give a contextual description of personnel selection in Europe, and to highlight some typical features and recent trends in practice and research. We begin with describing the socio-economic environment in which European personnel selection is embedded. Next, we take a closer look at the institutional settings in which personnel selection takes place and its underlying principles. Consequently we review and discuss recent empirical evidence on selection practices and methods, and interpret observed characteristics in terms of contextual differences. Looking at recent changes in the European organizational environment, we note that selection practices exhibit a certain degree of conservatism, and that selection research and theory are slow in addressing new issues. The lack of responsiveness to the changing context is attributed to a continued adherence to the “right man in the right place” paradigm. As an alternative paradigm we propose the “theatre model” of selection, which seems more suitable to tune personnel selection to current contextual demands. Finally, we present a view of the future agenda for European selection research.