УДК 331.1

JEL M5, M51

DOI: 10.17213/2312-6469-2021-2-216-224

ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ВХОДЕ В КОМПАНИЮ: ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И СПОСОБЫ

© А.С. Жураховский*, Л.В. Матюнин** 2021

*Институт Мировых Цивилизаций, г. Москва, Россия

**Московский Государственный Областной Университет,
г. Мытищи, Россия

Авторы статьи сосредотачивают внимание на том, что довольно часто происходит так, что в организацию подобрали сотрудника, который соответствует всем требованиям, но работник неэффективен. Скорее всего, он не подходит корпоративной культуре. Чтобы избежать таких ситуаций, во время интервью необходимо оценивать, насколько соискатели подходят организационной культуре. Основные методы исследования – анализ научно-исследовательской литературы, методы теории управления, теории организации. По итогам исследования авторами сделан вывод о том, на какие качества кандидата обращать внимание, чтобы понять, будет ли он эффективным сотрудником. Эти методы проверены на практике и используются в российских компаниях. Они позволяют избежать неудачного найма и не упустить ценного соискателя.

Ключевые слова: оценка, персонал, организационная культура, инструменты оценки, способы оценки.

FEATURES OF PERSONNEL ASSESSMENT AT THE ENTRANCE TO THE COMPANY: BASIC TOOLS AND METHODS

© A.S. Zhurakhovsky*, L.V. Matyunin** 2021

*Institute of World Civilizations, Moscow, Russia

**Moscow state regional university, Mytishchi, Russia

The authors of the article focus on what quite often happens so that an employee who meets all the requirements, but the employee is ineffective, was selected in the organization. Most likely, it is not suitable for corporate culture. To avoid such situations, during an interview it is necessary to assess how suitable applicants are for organizational culture. The main methods of research are analysis of research literature, methods of management theory, organization theories. Based on the results of the study, the authors concluded what qualities of the candidate to pay attention to in order to understand whether he will be an effective employee. These methods have been tested in practice and are used in Russian companies. They will avoid unsuccessful hiring and not miss a valuable applicant.

Keywords: evaluation, personnel, organizational culture, evaluation tools, evaluation methods.

Введение

В настоящее время довольно часто происходит так, что в организацию подобрали сотрудника, который соответствует всем требованиям, но работник неэффективен [6]. Скорее всего, он не подходит корпоративной культуре. Чтобы избежать таких ситуаций, во время интервью необходимо оценивать, насколько соискатели подходят организационной культуре компании, куда планируют прийти работать.

Хорошо, когда руководители понимают, что культура компании – это не просто формальный свод правил, а нечто живое и меняющееся вместе с компанией.

На практике следует учитывать три ошибки корпоративных культур:

Первая – игнорирование корпоративной культуры, когда в компании мощный фокус на стратегию и целеполагание, но внимания к культуре нет. Вторая ошибка – под корпоративной культурой понимают не те вещи. Например, регулярные корпоративные праздники, организацию дней рождения и чествований. И третья ошибка связана с отсутствием оценки конкретных показателей культуры.

Далее в статье рассмотрим основные виды корпоративной культуры и их основные характеристики:

Клановая культура

Все сотрудники компании – одна большая семья. Основная цель клановой компании – развивать работников и заботиться о них. Руководство поощряет командность и согласие. В организации с клановой корпоративной культурой будут эффективны неконфликтные люди, которые ценят стабильность. Кандидаты, которые приживутся в клановой организации, исполнительны, неконфликтны, ориентированы на саморазвитие. Их главные качества – обязательность и умение работать в команде. Для оценки основных качеств можно использовать многофакторный опросник Кеттелла. Он состоит из 16 шкал, каждая из которых относится к определенному качеству личности. Оценивать важно только четыре шкалы: А – «замкнутость – общительность», L – «доверчивость – подозрительность», Н – «робость – смелость» и G – «обязательность – безответственность».

Адхократическая культура

Организация с адхократической культурой динамичная, стремится развиваться и искать новые ресурсы. Сотрудников объединяет желание экспериментировать. В адхократической культуре нет авторитаризма [8]: все работники могут высказывать идеи, проявлять инициативу.

В компании с такой культурой приживутся проактивные кандидаты, которые не боятся рисков и любят перемены. Для сотрудников в адхократической компании главные качества – инициативность и творческое мышление [2]. Чтобы выяснить, умеет ли соискатель мыслить креативно, можно использовать «Фигурный тест» Пола Торренса. Изображения оцениваются по сложности и индивидуальности и проставляются баллы: 0 –

если рисунок стандартный, 1 – не слишком оригинальный, 2 – неординарный. У соискателя, который набрал меньше 5 баллов, творческое мышление не развито, от 6 до 14 баллов – развито, но не сильно. Кандидат, который получит больше 15 баллов, мыслит нестандартно.

Рыночная культура

Людей организации рыночного типа связывает стремление побеждать. Сотрудники в такой компании соперничают не только с внешними оппонентами, но и друг с другом. Их основная задача – завоевать большую долю рынка и свергнуть конкурентов. Основная ценность – бизнес-результат. В компании с рыночной корпоративной культурой эффективными будут люди, готовые к соперничеству. Кандидаты, которые приживутся в такой культуре, должны быть в первую очередь ориентированы на результат и нацелены на успех [9].

Ориентирован ли соискатель на результат, можно выяснить с помощью STAR-вопросов. Стремится ли человек к успеху, определяется с помощью диагностики личности Теодора Элерса. В опроснике два раздела: первый – мотивация к успеху, второй – к избеганию неудач. В первой анкете 41 вопрос. Кандидат должен отвечать «да» или «нет». Вторая анкета состоит из 30 строк, в каждой из которых по три слова. Задача соискателя – выбрать слово в строке, которое наиболее точно его описывает. После того как соискатель заполнит опросники, следует интерпретировать результаты. За ответы, указанные в ключе, начисляется по баллу. Компании с рыночным типом корпоративной культуры подойдет кандидат с высоким уровнем мотивации к успеху и низкой – к защите. Фрагмент анкеты Т. Элерса «Диагностика личности на мотивацию к избеганию неудач» приведен в табл. 1.

Бюрократическая культура

Бюрократический тип — один из самых частых в российских компаниях [10]. Руководители отделов и служб в такой организации – рационально мыслящие координаторы и организаторы.

Таблица 1

Фрагмент анкеты Т. Элерса «Диагностика личности на мотивацию к избеганию неудач» [7]

№	1	2	3
1	Смелый	Бдительный	Предприимчивый
2	Кроткий	Робкий	Упрямый
3	Осторожный	Решительный	Пессимистичный
4	Непостоянный	Бесцеремонный	Внимательный
5	Неумный	Трусливый	Недумающий
...	...	...	...
29	Тихий	Неорганизованный	Боязливый
30	Оптимистичный	Бдительный	Беззаботный

От подчиненных ждут, что они будут укладываться в сроки и выполнять планы, экономя при этом ресурсы. Главная ценность компании с бюрократической корпоративной культурой – стабильность. В бюрократической корпоративной культуре работают люди, которые ценят постоянство. В общении с коллегами и клиентами руководствуются регламентом. В компании с бюрократической культурой эффективными будут исполнительные кандидаты, которые умеют следовать стандартам. Умеет ли кандидат следовать стандартам, можно определить с помощью ситуационных вопросов, а исполнительность с помощью упражнения «Трехминутный тест». В нем 20 пунктов. Первый звучит так: «Прочтите все пункты, прежде чем что-то делать». Далее перечислены действия. Последний пункт гласит: «Выполните только то, что написано в пунктах 1 и 2». Исполнительный сотрудник прочитает все пункты и выполнит только последний. Такой человек внимательно относится к инструкциям и четко следует тому, что там написано.

Далее рассмотрим способы, которые проверены на практике и используются во многих российских компаниях. Они позволят избежать неудачного найма и не упустить ценного соискателя:

Способ 1. Оценить продуктивность

Продуктивный работник не просто много делает, он доводит дело до конца и добивается нужного результата. Это главное свойство ценного сотрудника. Чтобы проверить продуктивность, нужно оценить умение кандидата добиваться цели. Наиболее верный метод – побеседовать о достижениях на собеседовании. Продуктивные соискатели легко назовут свои рекорды.

Способ 2. Предложить тест на личностные качества

Чтобы проверить личностные качества, можно использовать тест Майерс – Бриггс (МВТИ). Он позволяет узнать, как соискатель принимает решения, ориентируется в ситуации и взаимодействует с окружающими. Можно использовать и EXEC-U-TEST Personality. Он состоит из 200 вопросов. Каждый вопрос – жизненная ситуация, которую предлагается решить. Решение показывает шаблон поведения кандидата в разных ситуациях, какие средства он использует для решения проблем. По возможности не следует пользоваться тестами, которые размещают в открытых источниках. К таким типовым методикам легко найти ответы и незаслуженно получить высокий балл. Исключение составляют серьезные, проверенные временем профессиональные тесты, которым можно доверять. Например, опросник Кеттелла или СМИЛ (ММРІ). Здесь сложно обмануть систему, так как один и тот же вопрос в разных формулировках повторяется несколько раз, а прочесть ключ может только специалист.

Способ 3. Проверить мотивацию

Если соискатель откликнулся, это не всегда значит, что он хочет работать [5]. Кому-то нужна лишь высокая зарплата, кто-то стремится полу-

чить новые знания, чтобы устроиться в крупный холдинг. Если кандидат интересуется только зарплатой и отпусками, он немотивирован. Результаты работы и положение дел в компании его мало интересуют. Ему можно задать несколько вопросов [1]: «Почему вы выбрали нашу компанию?» О чем будет говорить претендент в первую очередь, очень показательно. «Приходилось ли вам выходить за рамки своих рабочих обязанностей?». Если он не раздумывая ответит, что приходилось, и назовет, что конкретно делал, это хорошо.

Способ 4. Подтвердить знания

Проверять знания должен только эксперт. Пусть этим занимается будущий руководитель соискателя. У него достаточно компетентности для оценки. Для этого он может использовать тестовые задания для каждой должности [3].

Способ 5. Провести аутентичное интервью

Вместо стандартных вопросов на аутентичном интервью задаются такие, которые позволят узнать индивидуальные ценности, жизненные цели и достоинства соискателя. Личность претендента рассматривается в трех ракурсах: смысл, самореализация, страсть. На аутентичном интервью нет параметров оценки, профиля должности и модели компетенций, нет правильных и неправильных ответов. Вопросы для аутентичного интервью представлены в табл. 2.

Выявить управленческие компетенции через резюме или рассказы кандидата не всегда получится. Стандартные вопросы здесь тоже не подойдут, так как на них руководители дадут социально желаемые ответы. Рассмотрим три кейса, где очевидные ответы неправильные. Их можно использовать на собеседовании и для оценки линейных руководителей:

Кейс 1. «Как вы определите, стоит ли работать с потенциальным клиентом?». С помощью этого кейса выявите, умеет ли управленец быстро анализировать ситуацию и делать из нее выводы. Руководитель, у которого развито аналитическое мышление, чаще принимает верные управленческие решения. Значит, работает продуктивнее. После того как соискатель ответит, необходимо задать ему уточняющие вопросы, чтобы выяснить, о чем ему говорит каждый параметр из тех, что он перечислил.

Кейс «Потенциальный клиент». Вы оказываетесь на улице, где уже были не один раз, и обнаруживаете, что тут открылся новый магазин — ваш потенциальный клиент. Вывеска гласит: «Все для дома и сада». Ваша компания продает электрооборудование, бытовые принадлежности или декоративно-отделочные материалы. По каким внешним параметрам вы определите, что клиент для вас перспективный и что стоит его привлекать в клиентскую базу?

Кейс 2. «Я ваш секретарь. Поручите мне купить вам портфель для ноутбука». Этот кейс поможет определить: умеет ли кандидат грамотно ставить подчиненным задачи.

Таблица 2

Вопросы для аутентичного интервью [4]

Блок	Вопросы	Что узнаете по ответам кандидата
Смысл	1. Если бы у вас появилась возможность исполнить три ваших желания, что бы вы загадали? 2. Представьте, что все ваши намерения реализовались. Какие сферы жизни это затронуло бы? 3. Представьте, что вас пригласили выступить на конференции перед большим количеством людей на волнующих вас тему. О чём бы вы рассказали? Чем хотели бы поделиться с окружающими? Почему?	Список основных ценностей кандидата. Если говорит о деньгах и о том, что их подразумевает (покупки, кредит, ипотека, вещи), работа для него – источник дохода. Если о высокой должности, признании как профессионала, престиже, основное – это карьера. Если упоминает задачи, интерес, возможность реализовать свои сильные стороны – жаждет призвания
Самореализация	1. Что у вас лучше всего получается? Что вам дается легко? 2. Есть ли у вас что-нибудь такое, чего нет у других, что может отличать вас в команде? 3. Как вы думаете, с какими задачами/рабочими делами вы себя ассоциируете у руководства и коллег, так как только вы можете их решить легко, быстро и наилучшим образом?	Список сильных сторон формируется на основе ответов, которые касаются: – самоанализа; – обратной связи окружающих; – непосредственного опыта; – достижений и результатов. У кандидата должна быть возможность реализовать свои сильные стороны в работе
Страсть	1. Расскажите о вашей идеальной работе. Какими задачами вы бы занимались целый день, каждый день? 2. Чем вы готовы заниматься каждый день и даже бесплатно? К чему вас никогда не пропадёт интерес? 3. Что заставляет вас улыбаться? От каких занятий вы получаете удовольствие?	Список интересов, увлечений. Задачи, которые предстоит решать соискателю, должны быть ему интересны и вызывать положительные эмоции. Чем больше таких задач, тем лучше

Это один из основных управленческих навыков, которыми должен обладать любой руководитель. Задания, которые он дает сотрудникам, должны соответствовать принципам SMART – быть конкретными, измеримыми, достижимыми, ограниченными по времени и относящимися к работе.

Кейс «Портфель для ноутбука». Представьте, что я ваш персональный секретарь. Вы улетаєте в командировку и планируете взять с собой

рабочий ноутбук. Но у вас нет для него портфеля. Вы просите меня купить этот портфель. Как вы сформулируете задачу?

Кейс 3. «Менеджер по продажам не выполнил план. Что примете?». Кейс поможет выяснить, насколько кандидат стремится к результату. Ведь основная цель руководителя отдела продаж – выполнить план и обеспечить компании прибыль. Чтобы достичь этой цели, управленец должен контролировать работу подразделения, вовремя замечать проблемы и своевременно решать их.

Кейс «Непродуктивные менеджеры». Вы начальник отдела продаж, в вашем подчинении шесть менеджеров. Месяц заканчивается. Вы составили отчет о результативности сотрудников и видите, что два ваших подчиненных не выполнили план: один не дотянул 37 процентов, другой – 42. Что вы будете делать?

После того как оценка будет завершена, сотруднику необходимо раскрыть легенду каждого задания. Пусть руководитель осознает свои ошибки, это важно для его дальнейшего профессионального роста. Также следует предоставить обратную связь с учетом индивидуальных особенностей управленца. Максимально четкую и понятную. Например, подводя итоги оценки молодых линейных руководителей, можно использовать рейтинги. Показать, какое количество баллов он набрал по результатам кейс-тестинга, открыто сказать, вошел ли он, например, в первую тройку лидеров или нет.

В заключение статьи подведем основные итоги.

1. Чтобы получить достоверные результаты оценки, необходимо правильно поставить задачи и подобрать под них инструменты: опросники, тесты, кейсы, оценочные игры.

2. При подготовке процедуры оценки необходимо предусмотреть, чтобы у участников была возможность увидеть и проанализировать неверные ответы.

3. Прежде, чем провести оценку управленческих компетенций, необходимо разработать кейсы из практики. Не стоит подробно расписывать легенду. Управленца следует побуждать задавать вопросы, чтобы лучше разобраться в ситуации. Заранее следует разработать параметры оценки решений.

4. Членам комиссии необходимо объяснить, как заполнять оценочную форму и подводить итоги.

Литература

1. Брага И.В. Стратегическая роль HR-службы в организации // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. Материалы первой всероссийской научно-практической конференции с международным участием, в 3-х ч. – Москва, 2020. – С. 33-35.
2. Брага И.В., Шолотонова Е.С Системное развитие карьеры HR-специалистов // Друкерровский вестник. 2020. № 1 (33). – С. 216-222.

3. Жураховский А.С. Особенности организации онлайн обучения сотрудников российских компаний в условиях глобальной нестабильности // Россия и мир: развитие цивилизаций. Уроки прошлого, угрозы будущего. Материалы X международной научно-практической конференции. – Москва, 2020. – С. 87-90.
4. Жураховский А.С., Шолотонова Е.С. Совершенствование взаимосвязей кадровой службы в организационной структуре организации // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. Материалы первой всероссийской научно-практической конференции с международным участием. В 3-х частях. 2020. – С. 43-48.
5. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Роль социальных сетей в формировании имиджа профессионала // Друкеровский вестник. 2020. № 3 (35). – С. 159-165.
6. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Повышение эффективности работы персонала в условиях глобальной нестабильности с помощью модели успешного поведения // Россия и мир: развитие цивилизаций. Уроки прошлого, угрозы будущего. Материалы X международной научно-практической конференции. – Москва, 2020. – С. 91-94.
7. Кузнецова И.В. Эволюция принципов мотивации в ходе трансформации хозяйственных парадигм // Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития: Сборник материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева. 2019. – С. 72-76.
8. Кузнецова И.В. О статистике нематериальных активов банковского сектора // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. 2019. № 6. – С. 50-60.
9. Матюнин Л.В., Чекан А.А. Бюджетирование расходов на персонал в организации // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. Материалы первой всероссийской научно-практической конференции с международным участием. В 3-х частях. 2020. – С. 105-109.
10. Матюнин Л.В., Чекан А.А., Шолотонова Е.С. Особенности формирования бюджета HR-службы в условиях глобальной нестабильности // Россия и мир: развитие цивилизаций. Уроки прошлого, угрозы будущего. Материалы X международной научно-практической конференции. Москва, 2020. – С. 110-114.

Поступила в редакцию

06.02.2021

Жураховский Андрей Сергеевич – кандидат экономических наук, профессор кафедры «Менеджмента» Института Мировых Цивилизаций, Москва, Россия.

Zhurakhovsky Andrey S. – Candidate of Economic Sciences, professor of department of "Management" of Institute of World Civilizations, Moscow, Russia.

Матюнин Леонид Викторович – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление персоналом» Московского Государственного Областного Университета, Мытищи, Россия.

Matiunin Leonid V. – Candidate of Economic Sciences, associate professor "Human resource management" of the Moscow State Regional University, Mytishchi, Russia.

Россия, 119049, Москва, Ленинский проспект, д.1/2, корп. 1.
building 1, 1/2, Leninsky Avenue, Moscow, 119049, Russia,
Россия, 141014, г. Мытищи, ул. Веры Волошиной, 24
24, Vera Voloshina str., Mytishchi, 141014, Russia
e-mail: andrey131280@mail.ru
e-mail: mlv123@mail.ru