

СИСТЕМНАЯ ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ НА ОСНОВЕ ЗАПОЛНЕНИЯ КАНДИДАТАМИ ТИПОВЫХ АНКЕТ РАБОТОДАТЕЛЯ

Оптимизация работы менеджера по подбору персонала

КАНДИДАТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК, ДОЦЕНТ, ПРОФЕССОР РАЕ, РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ ТОРГОВОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ИТАЛЬЯНСКОГО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ RGP INTERNATIONAL Забайкин Ю.В.

(Российский Заочный институт текстильной и легкой промышленности)

Не секрет, что за последнее время перед отделами персонала все чаще стоит вопрос подбора не «готовых» специалистов на вакантную должность, а поиск на рынке труда кандидатов с определенными личными качествами. Когда параметры определяются по типу: «Пол неважен, образование желательно высшее (причем гуманитарное или техническое — уже не столь существенно, и важен только определенный культурный уровень), целеустремленность, коммуникабельность, умение работать самостоятельно» и так далее. Сегодня требования по многим должностям звучат именно так — как перечень общих компетентностей и умений кандидатов.

В этих условиях задача HR-менеджера определять общие компетентности и умения кандидатов. Но каким образом, на основании чего HR-менеджер может оценить эти самые компетентности и умения кандидата?

На основании:

резюме кандидата; поведения кандидата на собеседовании;

результатов психологических и иных тестов; анкеты, заполненной кандидатом.

В действительности же часто бывает так: кандидат не может представить резюме, или даже если соискатель представляет резюме, то всегда стоит подвергать сомнению все, что в резюме написано, включая даже тот факт, что свое собственное резюме составлялось самим кандидатом;

у HR-менеджера может не быть возможности выделить на собеседования с

кандидатами более 5-10 минут, а то и вообще ни минуты (например, когда текущих вакансий в найме столько, что собеседования проводятся только с кандидатами топ-позиций);

тестирования не проводятся по причине того, что любого рода психологические и иные тесты требуют от отдела подбора персонала немалых дополнительных затрат на обработку и оформление результатов тестирования остаются заполненные кандидатами анкеты работодателя.

И данная работа будет посвящена способам формирования и анализа анкет, позволяющих вскрывать определенные компетентности и общие навыки соискателей. Введу основные положения.

Утверждение 1: Форма заполнения анкеты кандидатом позволяет получить информацию о личностных характеристиках кандидата.

Утверждение 2: Можно анализировать существующие анкеты кандидатов или, боле того, специально формировать анкеты, чтобы определять следующие характеристики кандидатов:

Пунктуальность,

Аккуратность

Исполнительность и умение работать в качестве подчиненного

Внимательность

Замкнутость и уровень аутичности

Обучаемость и уровень IQ

Категоричность

Конфликтность

Ведущие базовые конструкты (по Дж. Келли)

Культурный уровень и языковая компетентность

Утверждение 3: Специально сформированные анкеты и навык их анализа позволяет сократить время работы HR-менеджера на этапе первичного отбора кандидатов в 60 раз: с 15 минут первичного собеседования до 30 секунд анализа анкеты кандидата.

Как правило, анкеты работодателей состоят из вопросов: личные данные,

предыдущие места работы, умения и навыки (работа на ПК, специализированные программы, владение языками, навыки вождения автомобиля), желаемый уровень заработной платы и дополнительные вопросы; отличаются только в части дополнительных вопросов в размере от 1 до 4 страниц.

Для анализа пунктуальности, аккуратности, исполнительности и т. д. (см. Утверждение 2 выше по тексту) я не стану предлагать нагружать анкеты дополнительными тестовыми вопросами, которые потребуют увеличить объем привычных анкет. Используем и доработаем имеющиеся анкеты и вопросы.

Пунктуальность

Если добавить в анкету: во-первых, заполняемый соискателями пункт «Дата заполнения анкеты» и, во-вторых, при описании прошлого опыта работы пункт «Дата приема и дата увольнения (с точностью до месяца)», можно в дальнейшем оценивать склонность соискателя быть пунктуальным. Если соискатель не заполняет ни одного из этих 2 пунктов, можно утверждать, что для соискателя абсолютно неважен фактор времени, и, следовательно, такому человеку не может быть свойственна пунктуальность — будь то приход вовремя на встречу или выполнение работы в срок.

Аккуратность

Уровень аккуратность соискателей можно анализировать на основе любой уже используемой анкеты, однако можно и специально организовать способ проверки аккуратности соискателей. Для этого необходимо специально ввести в анкету 1-2 табличные формы вопросов с минимальными объемами для заполнения кандидатом ответов в ячейках этих таблиц. Пример (см. стр. 62) При анализе необходимо обратить внимание на то, заполняет ли соискатель ответы точно в указанные для этого клеточки (1) или же выходит за поля, или, более того, пишет, невзирая на указанные поля, поверх таблицы, как если бы ее вообще не было (2).

И тогда в случае (1) мы можем с уверенностью утверждать о более высоком уровне аккуратности соискателя, чем в случае (2). Следовательно, для должностей, требующих аккуратной работы в точно заданных рамках (будь то работа с документами или с некоторыми техническими приборами), предпочтение нужно отдать соискателям, заполнившим ответы в точно указанных таблицей рамках.

Исполнительность и умение работать в качестве подчиненного

Для анализа исполнительности и умения работать в качестве подчиненного требуется проанализировать анкету соискателя по следующим критериям:

- а) процент оставленных без ответа вопросов; б) точность исполнения задач анкеты;
- в) процент исчерпывающих развернутых ответов на открытые вопросы анкеты.

Если в анкете соискателя 0% оставленных без ответа вопросов, высокая точность исполнения задач анкеты, и более 80% исчерпывающих развернутых ответов на открытые вопросы — можно заявлять, что соискателю свойственно быть исполнительным.

Если же помимо заполнения анкеты по каждому вопросу все ответы даны точно в соответствии с задачей вопроса (если требуется подчеркнуть, то кандидат подчеркивает; если требуется поставить галочку, то ставит галочку, если требуется написать «Да» или «Нет», пишет «Нет» полностью, а не ставит прочерк) и к тому же в анкете на каждый открытый вопрос дан обстоятельный, подробный, исчерпывающий ответ, можно также говорить, что кандидату помимо умения подчиняться свойственно и быть подчиненным.

Быть более успешным именно в роли подчиненного.

Итак, для проверки с помощью анкеты таких характеристик, как исполнительность и умение работать в качестве подчиненного, необходимо предусмотреть в анкете: 3-5 открытых вопросов, а также ряд вопросов с точной формулировкой, как именно должен быть представлен ответ (1-2 вопроса).

(*) Пример открытого вопроса:

Вы хотели бы, чтобы Вашим руководителем был:

Мужчина. Почему? _____

Женщина. Почему? _____

Вам все равно. Почему? _____

Пример вопроса с точной формулировкой того, какой ответ ожидается от соискателя:

Образование (учебное заведение, дата поступления и окончания, специальность) _____

Внимательность

Для анализа внимательности кандидатов достаточно проанализировать:

а) процент точно, по смыслу вопроса, сформулированных ответов на сложносоставные вопросы;

б) процент точно исполненных заданий анкеты.

Здесь необходимо, так же как и в случае анализа исполнительности, обратить внимание на процент точно исполненных заданий анкеты, только соотнести уже не с формальным заполнением по каждому пункту, а с логикой заполнения. Насколько каждый ответ кандидата соответствует логике вопроса.

(**) Пример сложносоставного вопроса, позволяющего проверить соответствия ответа кандидата логике вопроса:

Расставьте приоритеты 1, 2, 3 и т. д. На первых местах поставьте те качества, которые вы цените в отношении с начальством:

строгость

взаимопонимание

общение

умение принять быстрое и правильное решение в экстремальной ситуации

доброта

забота о подчиненных

учет вашего мнения

жесткость в общении

Если соискатель заполняет ответ на этот вопрос только от 1 до 3, то он явно демонстрирует собственную невнимательность. Если заполнит от 1 до 8, то продемонстрирует достаточно высокую степень внимательности. Из опыта применения данного вопроса в анкетах, относительно высокую внимательность показывают не более 60% соискателей, отвечающих на этот вопрос. Для оценки внимательности кандидата можно составить и другие вопросы, воспользовавшись уже проверенной схемой построения вопроса: «Оцените что-то 1, 2, 3 и т. д. На первые места поставьте то, что вы цените в отношении определенной деятельности: и далее перечень (от 5 до 10 пунктов)».

Замкнутость, уровень аутичности

Уровень замкнутости и — в выраженном варианте — аутичности можно определять, анализируя ответы соискателей по 2 критериям:

а) расположение написанного кандидатом текста в отношении к объему для заполнения;

б) анализ ответов кандидата на вопросы, требующие от кандидата рефлексии того, будет ли понятен заполненный ответ «читателю» его анкеты.

Для анализа по этим пунктам предлагаю использовать стандартные разделители Word в виде «квадратиков» для Списков как в примерах (*) и (***) и размер шрифта 10.

Что позволяют эти простые на первый взгляд детали оформления анкет?

Во-первых, замкнутые и аутичные соискатели будут заполнять подобные квадраты либо мелким зачеркиванием, не выходя за рамки квадратов, либо иными значками, также не выходящими за границы квадратов.

Во-вторых, для вопросов по типу (***) кандидаты стереотипно воспринимают «квадратики» как то место, в котором и необходимо записать ответ, то есть стараются разместить ответ внутри квадрата. А размер шрифта 10 не позволяет сделать запись внутри квадрата таким образом, чтобы она легко прочитывалась.

И тогда получаем: если кандидат не обладает достаточной рефлексивностью в ситуации общения, он стереотипно впишет ответы поверх этих маленьких

квадратиков, и результат однозначно будет не прочитываем. Если же кандидат достаточно рефлексивен, то, уже заполнив квадратики, постарается выделить цифры дополнительно — обвести поверх или вписав новые рядом. Довольно часто с помощью вопроса (***) возможно отсеять еще на этапе анализа анкет до 20% соискателей на должности «продавцов-консультантов» по причине недостаточной для должности коммуникативной компетентности, ведь именно для этих должностей одним из определяющих эффективность работы качеств будет высокий уровень рефлексии собственных действий при общении с потенциальными покупателями.

Обучаемость и уровень IQ

Использование сложносоставных вопросов и вопросов с логическими конструкциями индикаторами по типу «и т. д.» — как в примере (***) — позволяет анализировать обучаемость и уровень IQ кандидатов. Так, типичным способом ответа кандидатов, чей уровень IQ позволит работать только на «конвейерного типа» работах со стандартным повторяющимся набором действий, при ответе на вопрос (***) вообще выделяют ответы тремя галочками, тем самым демонстрируя сразу комплекс:

во-первых, IQ ниже среднего

во-вторых, отсутствие рефлексии того, как воспринимается их собственное поведение другими.

А в итоге из этого следует, что такой кандидат будет показывать низкую обучаемость как при вхождении в должность, так и в дальнейшей работе.

Категоричность

При анализе категоричности кандидатов необходимо обратить внимание на:

а) выраженность нажима на стержень при письме (чем сильнее нажим, тем больше будет выражена категоричность кандидата);

б) размер «галочек» при заполнении квадратиков, предназначенных для пометок (чем больше размер «галочек» и других пометок кандидата, тем категоричнее кандидат при формулировке своего мнения).

Конфликтность

Проанализировав степень нажима и относительный размер ответов «Нет»

относительно другого текста соискателя, можно определить уровень конфликтности соискателя. Чем больше нажим при заполнении анкеты, чем крупнее, отчетливее — написаны выделяющимся из остального текста образом — ответы «Нет», тем выше уровень конфликтности.

Ведущие базовые конструкты (по Дж. Келли) Использование различного рода открытых вопросов позволяет определить тип базовых конструктов соискателей.

Примеры таких вопросов:

1. Назовите одно наиболее ценное, на ваш взгляд, качество, которым должен обладать ваш руководитель _____

2. Назовите одно наиболее ценное, на ваш взгляд, качество, которым должен обладать ваш подчиненный? _____

Как можно анализировать ответы соискателей?

Во-первых, оценка скудости количества ведущих конструктов если соискатель на оба вопроса отвечает одним вариантом ответа, например «ум», мы можем предположить скудость количества ведущих конструктов соискателя (1), и если к тому же определим по соискателю невысокий уровень IQ, то предположение (1) можно считать верным.

Во-вторых, анализ соответствия ожидаемых от кандидата по должности базовых конструктов демонстрируемым соискателями и отсеб, соответственно, не _____ подходящих.

Пример: если соискатель на ответственную техническую должность выделяет ценным качеством руководителя «заимопонимание», а ценным качеством подчиненного «общение», ясно, что приоритеты такого соискателя не лежат в поле производственных достижений. И, если по должности в существующих условиях тип кандидата с приоритетами в области межличностных отношений нежелателен, то при наличии еще каких-то «отрицательных» по отношению к требованиям вакантной должности характеристиках можно определить кандидата как неподходящего.

Культурный уровень и языковая компетентность

Анализируя культурный уровень и языковую компетентность соискателей на

основе заполненных анкет, необходимо обращать внимание на:

- а) анализ логики изложения;
 - б) анализ развернутости речи кандидата;
 - в) анализ знаков препинания;
- и, естественно,
- г) анализ орфографических ошибок.

Для письменной речи свойственна большая, чем устной речи, оформленность и развернутость, и поэтому, если при письменном ответе соискатель демонстрирует косноязычие и нелогичность высказываний, то гарантированно можно утверждать, что и в устной речи такой соискатель будет демонстрировать подобную косноязычие и нелогичность. Включение в анкеты одного двух вопросов, требующих для ответа формулировки сложных высказываний, позволяет уже на этапе анализа анкетного материала с высокой точностью отсеять кандидатов недостаточного культурного уровня и языковой компетентности требуемые по должности.

Пример такого вопроса:

Если вы продавец, а ваш покупатель не покупает товар из-за его высокой цены, как вы поступите?

немного снизите цену;

не будете уговаривать клиента, мотивируя это солидностью вашей фирмы;

ваш вариант

Дифференциация требований к анкетам В зависимости от специфики должности следует дифференцировать требования к анкетам кандидатов.

Пример 1: Если при анализе анкет соискателя на должность рядового технического специалиста обнаружится его склонность быть замкнутым (некоторая аутичность соискателя), эта черта человека не должна становиться определяющей при выборе, а должна быть отнесена в разряд незначимых для выполнения обязанностей по должности характеристик.

Пример 2: Секретари должны быть максимально исполнительными, поэтому при анализе анкет соискателей на должность секретаря мы отнесем в группу «интересных кандидатов» тех, чьи анкеты на 100% подробно заполнены по

каждому

вопросу.

Тогда как подобная «дотошная» исполнительность и рвение выражать все вплоть до подробностей (!) для соискателей, претендующих на топ-менеджерские должности, должна оцениваться отрицательно, ведь излишне погружающийся в подробности руководитель вряд ли будет успешен в плане общего руководства.

Требования к анкетам компетентных секретарей, требования к анкетам эффективных руководителей, требования к анкетам грамотных технических специалистов — это всякий раз различные требования. И одни и те же характеристики кандидатов могут

быть обязательными для одной должности, неприемлемыми для другой должности или незначимыми для третьего вида должностей.

Естественно, что все перечисленные способы оценки тех или иных качеств кандидатов не могут дать точных количественных оценок по каждому кандидату в отдельности. Однако при закрытии вакансий в 99,99% случаев приходится выбирать подходящих кандидатов из некоторой группы соискателей. И тогда относительное ранжирование кандидатами между собой по значимым личностным характеристикам, компетентностям или общим навыкам становится часто достаточным (!) средством для отсева менее подходящих соискателей. На практике таким образом возможно объективно отсеять в среднем до 70% анкет, оставив для более качественного анализа в рамках собеседования только 30% кандидатов, что значительно облегчает работу HR-менеджера.