

УДК 331.1

Жураховская И.М., Шолотонова Е.С.
Московский государственный областной университет

ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКИ ПРИ МАССОВОМ ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА

Аннотация. В статье рассмотрены особенности экспресс-оценки при массовом подборе персонала. Процесс экспресс-оценки при массовом подборе персонала состоит из трех этапов: публикация вакансии и приглашение (запись) на процедуру оценки; проведение оценки и обработки полученных результатов; обсуждение результатов с заказчиком, принятие решений и приглашение кандидатов на оформление. Организованная таким образом процедура отбора кандидатов способствует ускорению процесса оценки и одновременно экономит ресурсы организации на специалистах оценки. Первый аспект важен для сохранения заинтересованности кандидатов в течение короткого периода от размещения объявления о вакансии до принятия решения о приеме на работу, а второй – для стандартизации оценки. Эффективность самой оценочной процедуры определяется скоростью заполнения вакансий, полнотой закрытия вакантных должностей и отбором лучших претендентов из числа всех оцененных.

Ключевые слова: массовый подбор персонала, экспресс-оценка, ассесмент, групповая оценка личности.

I. Zyrakhovskaya, E. Sholotonova
Moscow State Regional University

THE FEATURES OF EXPRESS ASSESSMENT AT MASS STAFF RECRUITMENT

Abstract. The article considers the features of express assessment at mass staff recruitment. The procedure of express assessment promotes the acceleration of assessment process and simultaneously reduces expenditures on assessment experts. The first aspect is important for preserving the interest of candidates during a short period from vacancy announcement till employment decision making, and the second – for assessment standardization. The efficiency of such a procedure is proved by high rates and completeness of vacancies filling, as well as the selection of the most appropriate applicants.

Key words: mass staff recruitment, express assessment, assessment factors, group assessment of the personality, a set of express assessment tools.

Особенности экспресс-оценки при массовом подборе персонала таковы, что организованная процедура отбора кандидатов способствует ускорению процесса оценки и одновременно эконо-

© Жураховская И.М., Шолотонова Е.С., 2015.

мит ресурсы организации на специалистах оценки. Обучать оценщиков не нужно – предполагается, что процедуру проводит компетентный специалист кадровой службы или даже ассистент (выступающий в роли мо-

дератора). Сторонние и внутренние эксперты для проведения ассесмента¹ не привлекаются, поскольку особенность процедуры заключается в том, что участники оценивают сами себя. Эффективность такой оценочной процедуры определяется скоростью заполнения вакансий, полнотой закрытия вакантных должностей и отбором лучших претендентов из числа всех оцененных. Бюджет на привлечение кандидатов – в рамках обычного в любой компании.

В сложившихся условиях задача массового подбора, а точнее, оценки и отбора, приобретает новое значение, которое определяется следующими факторами [6]:

- надо рассматривать достаточно большое число кандидатов для повышения вероятности того, что в этом пуле окажется наиболее подходящий потенциальный работник;

- нужна процедура, позволяющая быстро оценить большое число претендентов;

- должна иметься возможность сравнивать всех соискателей по определенным критериям, чтобы быть уверенным в выборе действительно лучшего;

- все надо делать быстро, так как промедление грозит перехватом подходящего кандидата конкурентами.

Для решения такой задачи требуется комплекс инструментов эффективной экспресс-оценки. Наиболее подходящим форматом для создания такого является метод мини-ассесмента. За годы его применения и про-

ведения экспериментов с разными инструментами была создана технология, имеющая следующие особенности:

- процедура не предполагает активного участия специалистов-оценщиков, что экономит их время и человеческие ресурсы;

- кандидаты оценивают друг друга, при этом низкий субъективизм оценок обусловлен их заинтересованностью в адекватной оценке;

- привлечение и вывод кандидатов на работу происходит в течение пяти рабочих дней.

Подобная технология обеспечивает высокую пропускную способность, ограниченную только двумя факторами: размером помещения и числом откликов со стороны кандидатов. Оптимальное количество участников в группе – не более 12 чел., а если кандидатов больше, то формируется несколько групп. При этом оценка может проводиться последовательно (в разные дни от группы к группе), параллельно (в один день) или в смешанном режиме (несколько групп утром и несколько вечером). Процесс экспресс-оценки при массовом подборе персонала состоит из трех этапов: публикация вакансии и приглашение (запись) на процедуру оценки; проведение оценки и обработки полученных результатов; обсуждение результатов с заказчиком, принятие решений и приглашение кандидатов на оформление. Рассмотрим каждый из перечисленных выше этапов более подробно на примере стандартной процедуры, применяемой в любой компании.

1-й этап: публикация вакансии и приглашение (запись) на процедуру оценки. В зависимости от состояния рынка и уровня требований на про-

² Ассесмент, равнозначно ассесмент-центр или ассесмент (от англ. assessment) – оценка компетенций участников посредством наблюдения их реального поведения в деловых играх.

цедуру оценки приглашаются либо все позвонившие, либо прошедшие первичный фильтр в ходе телефонного собеседования. Кандидатов предупреждают о том, что данная процедура займет примерно полдня, а результаты они узнают в конце недели (четверг-пятница). Такое обещание важно для тех, кто активно ищет работу, и обеспечивает компании преимущество перед теми конкурентами, которые не предоставляют кандидатам обратной связи.

2-й этап: проведение оценки и обработки полученных результатов. Продолжительность процедуры оценки в среднем составляет четыре часа и может быть разбита на части.

2.1. Введение (15–20 минут). На введении важно проверить мотивацию участников. Это достигается подробным рассказом о компании, содержании ее работы и предлагаемых условиях. Ведущий отвечает на вопросы участников. На этом этапе некоторые кандидаты отказываются от дальнейшего прохождения процедуры. В данном случае потому, что каждый человек обладает собственными потребностями и целями, а успешное функционирование организации возможно лишь тогда, когда вознаграждение, основанное на стимулах, будет соответствовать социальным, профессиональным и психологическим характеристикам персонала организации [1].

2.2. Самопрезентация (5 минут на одного участника). Каждый кандидат рассказывает о себе по определенному плану: кто я (имя, профессия, возраст); откуда я (из какого города, какой вуз окончил, в каких компаниях работал); почему я здесь (в связи со сменой ра-

боты, в силу интереса к новому делу, ради новых карьерных возможностей); зачем я здесь (цели и задачи в связи с поступлением на работу в данную компанию). Эта информация используется им и на других этапах процедуры оценки. Следить за соблюдением временного регламента поручается следующему выступающему.

2.3. Игра «Переговоры» (20 минут на группу). Участники, разделившись на две группы, разыгрывают ситуацию переговоров с определенной задачей. Каждый из участников понимает, что в ходе решения кейса оцениваются его вклад и компетенции, и стремится максимально проявить себя, конкурируя с другими участниками, имеющими такие же намерения [5]. В настоящее время популярна «геймификация», которая представляет собой не курс теоретического материала с последующим закреплением на практике, а игру. Причем такие игры можно проводить, находясь в одном учебном центре, а также в режиме онлайн, что особенно удобно для компаний с широкой региональной сетью. Это позволяет вовлечь в процесс обучения максимальное количество людей. Тот или иной игровой формат применяется для вовлечения сотрудников в процесс обучения и развития. Дело в том, что многие из них уже прошли различные курсы, и схема стандартного тренинга может оказаться для них неинтересной, что в целом снизит эффективность мероприятия [4].

Геймификация целесообразна тогда, когда нужно отработать алгоритм поведения людей в той или иной ситуации. Например, если речь идет о персонале, занятом риелторским

бизнесом, характеризующимся высоким уровнем текучести персонала (в среднем 40 % в год). Это свидетельствует о необходимости частого обучения большого количества сотрудников, причем обучающие мероприятия должны быть максимально полезными, эффективными и интересными. При геймификации происходит отработка знаний в условиях созданной реальности, так как сотрудник максимально вовлечен в процесс. Он думает больше и быстрее, чем в ходе обычного тренинга, и ответственность за принятие решений у него выше. Данный тренд в обучении связан с тем, что руководители компаний стремятся говорить с представителями будущего поколения менеджеров на одном языке и искать к ним соответствующий подход. Игра в большей степени помогает проработать ситуации, в которых могут быть эффективны абсолютно разные сценарии поведения – поэтому, к примеру, игры так хороши для симуляции взаимодействия с клиентом. В случае же, когда нужно отработать четкое следование жестким правилам, зачастую лучше действует традиционный тренинг [6].

2.4. Дискуссия (20 минут на группу). У каждого участника одна и та же задача – доказать другим, почему он более других достоин этой работы. В ходе дискуссии оцениваются:

- умение вести диалог в ситуации противодействия и противостоять давлению;
- способность сохранять лидерство в споре;
- умение аргументировать и отстаивать свою позицию;
- стрессоустойчивость;
- умение «подать» себя;

– умение сохранять корректность в ситуации спора и противодействия собеседников.

2.5. Групповая оценка личности (15-30 минут на группу). Каждый из участников анонимно оценивает других и самого себя по ряду параметров, которые в этом ассесменте являются моделью компетенций. Таковыми параметрами являются: умение подать себя; уверенность в себе; убедительность; гибкость; стрессоустойчивость и т. д.

2.6. Тестирование. На этой стадии каждый участник индивидуально работает с тестами, заранее подготовленными для той или иной должности. Анализ ряда научных источников [7; 8] позволяет сделать вывод, что при этом могут быть использованы различные методики. Например, можно использовать тесты на умение работать и анализировать числовую и вербальную (интернет-тестирование тестами «Talent-Q») информацию, причем самые современные версии таких тестов адаптивные. От того, как кандидат отвечает на предыдущий вопрос, зависит, каким будет следующий вопрос. В итоге каждый кандидат имеет дело с собственной комбинацией легких и сложных вопросов, формируемой в зависимости от его способности справляться с заданиями теста [2]. Результаты тестов анализируются не участниками, а компетентными специалистами компании.

3-й этап: обсуждение результатов с заказчиком, принятие решений и приглашение кандидатов на оформление. Данные представляются в виде рейтингов по результатам метода групповой оценки личности и тестов, а также в форме описательных харак-

теристик, составленных ведущим. Как показывает практика, если рынок является чрезмерно конкурентным, заказчик склонен принять всех без собеседования, даже кандидатов с невысокой оценкой. Если же рынок спокоен, заказчик предпочитает отобрать лучших по рейтингу и пригласить их на финальное собеседование.

В заключение необходимо отметить, что экспресс-оценка была особенно актуальна в годы экономического подъема, когда рынок труда предлагал значительный объем трудовой силы, а в корпорациях сохранялся спрос на кадры. В настоящее время на рынке труда тоже нарастает напряженность, число соискателей и вакансий довольно велико. И кандидаты на трудоустройство, и работодатели стали более разборчивыми и осторожными в выборе тех, кто подходит. Эффективность оценки зависит не только от того, какие методы оценки выбирает компания, но и от того, как проводится сама процедура и осуществляется подготовка к ней, так как одни и те же методы в разных условиях демонстрируют различную эффективность [3].

ЛИТЕРАТУРА:

1. Истратий А.Ю. Проблемы формирования эффективной системы мотивации и стимулирования персонала // Вестник ГУУ. 2014. № 14. С 317–321.
2. Косякова С. Системный подход к подготовке кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 10. С. 82–90.
3. Котова А. Оценочная процедура: снижаем сопротивление участников // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 9. С. 51–56.
4. Соколова В. Мероприятия, мотивирующие персонал на развитие // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 2. С. 12–14.
5. Чекан А.А., Жураховская И.М. Проблемы создания кейсов для управления персоналом в организациях // Вестник Московского областного государственного университета. Серия: Экономика. 2013. № 1. С. 46–50.
6. Чекан А.А., Шолотонова Е.С. // Современные тренды в обучении и развитии персонала: сб. ст. международной науч.-практ. конф. Уфа: РИО МЦИИ «Омега Сайнс», 2014. С.45–48.
7. Чемяков В. Массовый подбор: экспресс-оценка в недельном цикле // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 12. С. 55–60.
8. Управление персоналом: современные проблемы и тенденции развития / под ред. Т.В. Кореньковой. М.: МГОУ, 2014. 218 с.
9. Управление человеческими ресурсами в условиях реформирования системы образования / под ред. С.И. Сотниковой. Новосибирск: НГУЭУ, 2014. 199 с.