

Сувалов Олег Сергеевич
студент магистратуры, ФГБОУ ВО
«Государственный университет
управления», г. Москва,
Российская Федерация
ORCID: 0000-0001-7110-7698
e-mail: cookido6914@gmail.com

Сувалова Татьяна Викторовна
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО
«Государственный университет
управления», г. Москва,
Российская Федерация
e-mail: suvalova.t@yandex.ru
ORCID: 0000-0002-3221-9117

Suvalov Oleg
Graduate student, State University
of Management, Moscow, Russia
ORCID: 0000-0001-7110-7698
e-mail: cookido6914@gmail.com

Suvalova Tatiana
Candidate of Economic Sciences,
State University of Management,
Moscow, Russia
e-mail: suvalova.t@yandex.ru
ORCID: 0000-0002-3221-9117

ИССЛЕДОВАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ МЕТОДИК ПЕРСОНАЛА ПРИ НАЙМЕ

Аннотация. Цель исследования – анализ методик оценки персонала при найме. В статье рассмотрены сущность и актуальность методов оценки, достоверность результатов и частота использования оценочных методов в российских рекрутинговых компаниях. Выделены классические методы, отмечены наиболее популярные, затратные по времени, востребованные оценочные технологии. Акцентируется внимание на преимуществах компетентностной модели (интервью по компетенциям), приведен пример модели компетенций менеджера по персоналу. Отмечена эффективность применения структурированного интервью для оценки сотрудников. Обоснована актуальность выявления степени развитости компетенции «цифровая адаптивность», позволяющая сотруднику ориентироваться в условиях масштабной цифровизации, рассмотрены индикаторы данной компетенции. Описана роль и задачи интервьюера.

Ключевые слова: оценка персонала, диагностика, должность, интервью, исследование, методы, модель компетенций, навыки, потенциал, рекрутинг, рынок труда.

Цитирование: Сувалов О.С., Сувалова Т.В. Исследование оценочных методик персонала при найме // Вестник университета. 2020. № 9. С. 15–20.

RESEARCH OF ESTIMATED HUMAN RESOURCES METHODS

Abstract. The purpose of the study is to analyse the methods for evaluating personnel in hiring. The essence and relevance of evaluation methods, the reliability of the results and the frequency of use of evaluation methods in Russian recruitment companies have been considered in the article. Classical methods have been highlighted, the most popular, time-consuming, and demanded evaluation technologies have been noted. The attention is focused on the advantages of the competency model (interview on competencies), an example of the competency model of a personnel manager has been given. The effectiveness of using structured interviews to evaluate employees has been noticed. The relevance of identifying the degree of development of the “digital adaptability” competency, which allows the employee to navigate in the context of large-scale digitalization, has been substantiated, indicators of this competency have been considered. The role and tasks of the interviewer have been described.

Keywords: competency model, diagnostics, interviews, personnel assessment, position, potential, methods, recruiting, research, skills, labor market.

For citation: Suvalov O.S., Suvalova T.V. (2020) Research of estimated human resources methods. *Vestnik universiteta*. 1. 9, pp. 15–20. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-9-15-20

На современном этапе развития общества, исследования в области оценки персонала при найме значительно устарели. Существующие исследования не учитывают глобальные процессы цифровой экономики, значительно изменили функции большинства должностей, а также тренды управления персоналом в российском и мировом HR-сообществах.

Сегодня оценка кадров является одним из необходимых инструментов эффективной кадровой политики организаций любого размера. От качества оценочных методик зависит не только работоспособность персонала и эффективность трудовых функций, но и конкурентоспособность самой компании. От оценки деловых, профессиональных и личных качеств зависит формирование кадрового резерва, кадровые перемещения; планирование развития, уровень сплоченности коллектива и др.

© Сувалов О.С., Сувалова Т.В., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Рассмотрим процент достоверности ряда оценочных методов, применяемых в российских рекрутинговых компаниях:

- ассесмент-центр (англ. assessment center) – до 96 %;
- структурированное интервью с участием психолога – до 71 %;
- интервью по компетенциям – до 60 %;
- тесты на профпригодность – до 60 %;
- тесты способностей – до 60 %;
- психологическое тестирование – до 55 %;
- биографические тесты – до 42 %;
- личностные опросники – до 41 %;
- интервью – до 33 %;
- метод эталона – до 32 %;
- рекомендации – до 21 %
- неструктурированное интервью – до 14 % [4].

В современных информационных условиях функционирования и развития бизнеса необходимо пересмотреть и значительно модернизировать ряд оценочных методик, применяемых в российских компаниях. Приходится признать, что используемые в российской и зарубежной практике методы оценки персонала не являются абсолютно эффективными, достоверными и универсальными.

Стоит учитывать, что крайне редко какой-либо из методов применяют в одиночку, чаще всего используют совокупность методик для наибольшей достоверности результатов оценки кандидата. На основе открытых данных кадровых агентств за первое полугодие 2019 г. проведем оценку частоты заказа тех или иных методов со стороны клиента, представленных в таблице 1 [2].

Таблица 1

Частота используемых методов оценки персонала в московских кадровых агентствах за первое полугодие 2019 г.

Метод	Доля от общего числа заказов, %
Биографическое интервью	77,56
Структурированное интервью	70,87
Проективное интервью	61,81
Кейс-интервью	29,13
Интервью по компетенциям	16,54
КОТ	9,45
Стандартизированный многофакторный метод исследования личности (СМИЛ)	5,12
Профессиональные тесты	11,02

Составлено авторами по материалам исследования [2]

На основе данных, приведенных в таблице можно сделать вывод, что классические методы интервью пользуются наибольшей популярностью (биографическое, структурированное и проективное). Кейс-интервью, а также различные методики тестирования применяются менее, чем в половине случаев, это обусловлено тем, что данные методы предусматривают подготовку дополнительного отчета, и клиенты соглашались на эту платную услугу только в случае реальной необходимости более глубокой оценки кандидата на должность с высоким уровнем ответственности.

Отмечено, что наибольшее количество рабочих часов из методов оценки занимает биографическое интервью [1]. Это обусловлено тем, что биографическое интервью достаточно длительное, при этом является

одним из самых востребованных методов оценки. Практически на одном уровне находятся структурированное и проективное интервью, занимая около 450 часов рабочего времени за полугодие каждый.

Интервью по компетенциям – метод проведения структурированного интервью по критериям, отраженным в модели компетенций. Интервью может применяться для оценки сотрудников как самостоятельный инструмент, а также совместно с другими методами оценки персонала (например, в Центре оценки).

Сотрудник, проводящий интервью, должен быть хорошо знаком с содержанием компетенций и их индикаторами. Он должен понимать, для выяснения какой информации задается тот или иной вопрос. Кроме того, сотрудник должен обладать навыками по проведению структурированного интервью по компетенциям.

Важно отметить, что интервью по компетенциям следует проводить только на базе разработанной модели компетенций на конкретную должность. В таблице 2 приведен наглядный пример сформированной модели компетенций менеджера по персоналу [3]. Модель компетенции является основой для разработки должностных требований к менеджеру, изложенных, например, в виде должностной инструкции. Важно учесть, что формирование модели компетенций без участия непосредственного руководителя невозможно.

Таблица 2

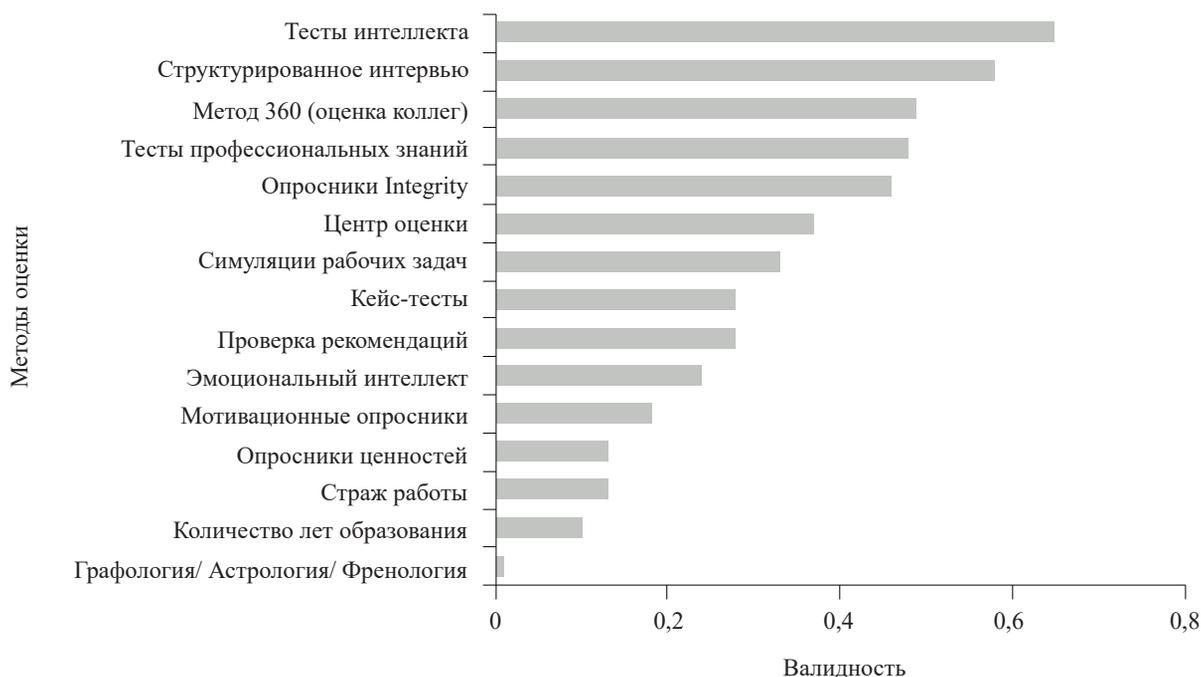
Пример модели компетенций менеджера по персоналу

Знания	Навык	Формулировка компетенции
Знание бизнес-процессов компании и персонала, включенного в них	Навык оценки функционала вакантной должности	Умение сформулировать основные функциональные обязанности должности и ключевые компетенции
Знание рынка труда	Навык мониторинга рынка труда	Умение оценить рынок труда по вакансии, скорректировав требования компании к кандидатам
Знание ключевых средств массовой информации (далее – СМИ)	Навык работы с ключевыми СМИ (размещение информации)	Навык результативного выбора и дальнейшего размещения информации по вакансиям в общих и профильных СМИ
Знание методов оценки – методов оценочного интервью (биографическое, структурированное, стресс-интервью)	Навык ведения интервью разных типов	Умение провести оценочное интервью с кандидатом и интерпретировать полученные результаты
Знание внутренней отчетности	Навык ведения отчетности	Умение систематически вести внутреннюю отчетность с требуемым качеством
Знание основ статистики	Навык статистической обработки данных	Умение обрабатывать данные, составляя статистическую отчетность по требуемым параметрам
Знание основ адаптации персонала	Навык проведения элементарных адаптационных процедур, принятых в компании	Умение провести первичную беседу – знакомство нового сотрудника с компанией, корпоративными ценностями и общими правилами компании

Составлено авторами по материалам исследования

Интервью по компетенциям – разновидность структурированного интервью, один из самых популярных методов оценки персонала при найме, который отличается высокой валидностью, гибкостью применения, а также универсальностью, так как количество аспектов, которые позволяет выявить этот метод оценки достаточно велико [5] (рис. 1).

Отметим, что данный метод не работает на линейном персонале и применим к разным уровням руководящего звена. Разработка компетентностной модели позволяет подстроить модель компетенций под любую организацию на базовом уровне, далее доработав под любую конкретную вакансию. Классификация компетенций, на базе которой строится модель компетенций организации и далее вакансии, стандартно включает 3 блока: управление отношениями, управление задачами и управление собой.



Источник: [5]

Рис. 1. Валидность методов оценки персонала

В эпоху глобальной цифровой трансформации экономики перечисленных выше блоков компетенций зачастую бывает недостаточно. Приведенная модель не включает в себя один из основных аспектов, определяющих эффективность будущего сотрудника – цифровую адаптивность.

Цифровая адаптивность – способность человека быстро адаптироваться к изменениям в цифровом окружении, стремление использовать новейшие технические средства, программное обеспечение, а также способность экстраполировать полученный опыт использования технических средств и средств автоматизации для освоения новых инструментов.

Развитая компетенция «цифровая адаптивность» позволяет сотруднику быстрее ориентироваться в условиях повсеместной цифровизации, находить и разрабатывать новые способы решения задач и, как следствие, эффективнее справляться со своими обязанностями. Это, а также факт отсутствия методологии выявления компетенции «цифровая адаптивность», определяет актуальность темы исследования.

Как и любое структурированное интервью, интервью по компетенциям, и как его часть выявление компетенции «цифровая адаптивность», не терпит импровизации и требует тщательной подготовки. Для достижения наиболее применимого результата необходимо разработать положительные и отрицательные индикаторы, а также вопросы, направленные на их выявление.

Индикаторы компетенции – тезисы, описывающие поведение работника в конкретных трудовых ситуациях, сформулированы в виде идеального соответствия компетенции. Задача интервьюера – определить степень применимости каждого тезиса к конкретному испытуемому. Для выявления тезисов заранее разрабатываются вопросы, отвечая на которые интервьюируемый иллюстрирует ситуации из своего опыта под необходимым ракурсом. Исследуя конкретные примеры, рекомендуется придерживаться следующих этапов: подробное описание участником ситуации, задачи, его роли и действий, которые он предпринимал и полученного результата.

Задача сотрудника, проводящего интервью, собрать примеры по всем индикаторам исследуемой компетенции. В зависимости от того, насколько эксперту удастся получать информацию, могут быть заданы все вопросы или только некоторые из них.

Ответы участника необходимо фиксировать, также фиксируется оценка за каждый индикатор, итоговая оценка за компетенцию в целом. Задавая вопросы, сотрудник, проводящий интервью, должен придерживаться следующих принципов:

- собирать информацию из конкретных примеров;
- стимулировать участника описывать конкретное поведение, которое демонстрировал лично участник в приводимых им ситуациях, а также его отношение к этим ситуациям;
- вести подробный протокол ответов участника;
- не выносить собственных оценок (как устно, так и невербально) до этапа анализа собранной информации [6].

Ниже в качестве примера приведены индикаторы компетенции «цифровая адаптивность», оценивая которые, выявляется степень развитости компетенции у интервьюируемого:

- использует в работе все доступные технические средства и программное обеспечение;
- самостоятельно ищет способы автоматизации рутинных задач и старается внедрить их в работу (свою и подчиненных);
- легко ориентируется в новом программном обеспечении и технических средствах на основе уже полученного опыта, уверенно берется за освоение нового;
- положительно воспринимает инновационные внедрения на работе, способствует их реализации;
- во время планирования и постановки задач находит новые решения автоматизации процесса, а не подстраивает задачи под имеющуюся базу;
- интересуется развитием технических средств и средств автоматизации, ориентируется в новинках и в ассортименте прикладных решений.

Вопросы приведены в форме побуждения к рассказу о тех или иных эпизодах профессиональной деятельности, также приведены вспомогательные вопросы, которые направлены на более полное раскрытие ответа интервьюируемого в соответствии с методикой STAR. Стоит отметить, что дополнительные вопросы, как и основные, вариативны и должны основываться на требованиях к вакансии, а также на опыте интервьюируемого. Приведенный перечень приведен для примера, однако может использоваться на практике.

Описанные методики эффективны для оценки при найме специалиста из любой области. Пользуясь ими возможно оценить компетенции следующих позиций: административный персонал; работники финансовых структур; службы безопасности; реклама и маркетинг; наука и образование; продажи; юриспруденция; государственные служащие; высший менеджмент в сферах туризма, реального сектора экономики, строительства, управления персоналом и информационных технологий.

Библиографический список

1. Иванова, С. В. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. – М.: Альпина Диджитал, 2012. – 230 с.
2. Иванова, С. В. Оценка компетенций методом интервью: универсальное руководство. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 155 с.
3. Киселева, М. Н. Оценка персонала. – СПб.: Питер, 2015. – 230 с.
4. Краснобабцев, А. Г. Интервью по компетенциям (поведенческое интервью по модели STAR) / Официальный сайт интернет издания HR-Journal [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/articles/pp/STAR-Intervju-po-kompetencijam.html> (дата обращения: 25.06.2020).
5. Матвеев, Р. Н. Естественный отбор персонала. Метод Надежды Рыбаковой. – М.: Издательские решения, 2017. – 260 с.
6. Schmidt, F. L., Oh, L-S, Shaffer, J. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 100 years of research findings [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/309203898_The_Validity_and_Utility_of_Selection_Methods_in_Personnel_Psychology_Practical_and_Theoretical_Implications_of_100_Years_of_Research_Findings (дата обращения: 24.06.2020).

References

1. Ivanova S. V. *Iskusstvo podbora personala. Kak otsenit' cheloveka za chas [The art of recruitment. How to evaluate a person in an hour]*. Moscow, Al'pina Digital, 2012. 230 p.
2. Ivanova S. V. *Otsenka kompetentsii metodom interv'yuu: universal'noe rukovodstvo [Interview assessment of competencies: a universal guide]*. Moscow, Al'pina Publishers, 2011. 155 p.
3. Kiseleva M. N. *Otsenka personala [Personel assessment]*. St. Petersburg, Piter, 2015. 230 p.
4. Krasnobabtsev A. G. *Interv'yuu po kompetentsiyam (povedencheskoe interv'yuu po modeli STAR) [Competency interview (STAR behavioral interview)]*. Ofitsial'nyi sait internet izdaniya HR-Journal [*Official website of the online publication HR-Journal*]. Available at: <http://www.hr-journal.ru/articles/pp/STAR-Intervju-po-kompetencijam.html> (accessed 25.06.2020).

5. Matveev R. N. Estestvennyi otbor personala. Metod Nadezhdy Rybakovoi [*Natural selection of staff. The method of Nadezhda Rybakova*]. Moscow, Izdatel'skie resheniya, 2017. 260 p.
6. Schmidt F. L., Oh L-S, Shaffer J. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 100 years of research findings. Available at: https://www.researchgate.net/publication/309203898_The_Validity_and_Utility_of_Selection_Methods_in_Personnel_Psychology_Practical_and_Theoretical_Implications_of_100_Years_of_Research_Findings (дата обращения: 24.06.2020).