

Оценочное собеседование с кандидатами: возможности повышения объективности



Ратковская И.А.
Кандидат экономических наук,
заведующий кафедрой кадровой
политики и управления персоналом
Новгородского филиала РАНХиГС при
Президенте Российской Федерации

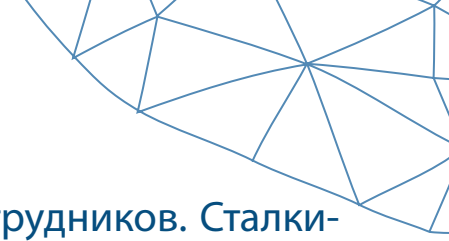
E- mail: ratkovskaya-ia@ranepa.ru

Аннотация

Не смотря на достаточную разработанность темы отбора персонала и наличие большого количества методов и методик, при принятии кадровых решений все ещё встречаются ошибки. Причинами сложившегося положения являются недостаточное понимание и обоснованность предъявляемых требований к кандидату, недостаток достоверной информации о них, значительное влияние субъективных оценочных суждений на конечный результат собеседований. Предлагаемый в рамках данной статьи метапрограммный профиль специалиста многофункционального центра в комплексе с другими инструментами позволит снизить вероятность такого рода ошибок в рамках оценочного собеседования и при принятии окончательного решения.

Ключевые слова

• оценочное собеседование • метапрограмма • оценка персонала • отбор •



Любая организация сталкивается с необходимостью нанимать на работу новых сотрудников. Сталкиваясь с такой ситуацией, все большее число работодателей задумывается о качестве принятых кадровых решений и возможности повышения их результативности. Несмотря на большое количество различных методов и методик оценки кандидатов в процессе отбора на вакантные позиции, количество допущенных ошибок существенно не снижается. Одной из причин сложившегося положения является недостаточно чёткое понимание предъявляемых требований и их обоснованности, а также уровень объективности оценщиков.

Проанализировав существующую практику отбора кандидатов в различных организациях, можно констатировать, что ключевыми методами оценки, применяемыми и в органах государственного и муниципального управления, являются: собеседование, в том числе интервью по компетенциям, кейсы, психологические тесты и опросники, анализ предоставляемых документов. Также стоит обратить внимание на вспомогательные или дополнительные варианты, которые часто называют «нестандартными» или «нетрадиционными». Среди них лидируют: brainteaser-интервью, которое применяют при необходимости оценить наличие и развитость нестандартного мышления, оценка с помощью физиогномики и графология. Все чаще специалисты по отбору персонала стали обращать внимание на информацию из социальных сетей, которая при умелой интерпретации позволяет сформировать достаточно полный портрет претендента.

Особое место в этой плеяде занимает собеседование, как один из самых популярных и результативных методов оценки персонала. Наши исследования показывают, что в коммерческих структурах с использованием интервью решения о найме персонала принимаются в 87% случаях, а в органах государственного и муниципального управления, а также в подведомственных организациях – в 100%. При этом необходимо отметить, что в большинстве случаев специалисты и руководители, принимающие решение о приеме на работу того или иного кандидата, идут по пути наименьшего сопротивления, предпочитая задавать вопросы, уточняющие или дополняющие информацию, полученную из документов, предоставляемых самим кандидатом. При этом ответы, как правило, не вызывают затруднений, и в большинстве случаев однозначно демонстрируют феномен социальной желательности (но сами оценщики редко понимают, что это такое, и умеют это распознавать). Эффект социальной желательности или социально желаемый эффект — феномен, при котором субъект подсознательно пытается соответствовать ожиданиям исследователей (как считает субъект). В нашем случае, речь идёт о подсознательной тенденции кандидата отвечать на вопросы оценщиков согласно принятым социальным нормам и соответствующим образцам, тем самым вызывая необходимую реакцию и положительное решение о замещении вакантной должности.


Ещё один проблемный аспект такого рода вопросов, вызывающий сомнение в их целесообразности, это достаточность получаемой информации о кандидате. Насколько её хватает для достоверного прогнозирования будущего рабочего поведения человека на конкретном рабочем месте? Получаемые ответы описывают, прежде всего, имеющийся опыт, который не всегда применим в условиях новых организационных условий и функциональных обязанностей.

Таким образом, задача, которая была поставлена в рамках данного исследования, это повышение объективности оценки по итогам собеседования с учётом тех современных методик и подходов, которые достаточно доступны и эффективны в условиях кадровой деятельности МФЦ.

Создание сети центров предоставления государственных и муниципальных услуг стало одним из самых успешных проектов в решении задачи построения сервисного государства на территории Российской Федерации. Первые многофункциональные центры на территории Российской Федерации были открыты в 2007 году.

В настоящее время сеть многофункциональных центров насчитывает более 13 тысяч точек предоставления услуг по всей стране (2777 МФЦ и 10317 ТОСП). «Одним окном» охвачено более 96% населения страны. В МФЦ было переведено большинство востребованных и социально значимых услуг [4].

На начальном этапе проекта основной целью было открытие как можно большего количества МФЦ по всей стране, то в настоящее время фокус смещён на повышение качества предоставляемых государственных и муниципальных услуг, которые напрямую зависят от сотрудников данных учреждений.



Необходимо отметить, что современный МФЦ – это единый центр, где специально обученным персоналом принимаются и выдаются документы с целью оказания государственных и муниципальных услуг наиболее важных для граждан ведомств (Росреестр, ПФР, МВД, ФСС и других).

В соответствии с Федеральным законом № 210-ФЗ многофункциональные центры осуществляют: приём запросов о предоставлении государственных или муниципальных услуг, а также приём комплексных запросов; представление интересов заявителей при взаимодействии с органами, предоставляющими государственные услуги, и органами, предоставляющими муниципальные услуги; представление интересов органов, предоставляющих государственные услуги, и органов, предоставляющих муниципальные услуги, при взаимодействии с заявителями; информирование заявителей о порядке предоставления государственных и муниципальных услуг; взаимодействие с государственными органами и органами местного самоуправления по вопросам предоставления государственных и муниципальных услуг; выдачу заявителям документов, полученных от органов, предоставляющих государственные услуги, и органов, предоставляющих муниципальные услуги; приём, обработку информации из информационных систем органов, предоставляющих государственные услуги, и органов, предоставляющих муниципальные услуги, в том числе с использованием информационно-технологической и коммуникационной инфраструктуры; иные функции, установленные нормативными правовыми актами и соглашениями о взаимодействии [1].

Таким образом, речь идёт о ярком примере многозадачной деятельности, которая является основой функциональных обязанностей сотрудников МФЦ. От того, насколько грамотно будет подобран персонал, во многом зависит качество их работы и уровень удовлетворённости граждан, пользующихся услугами данных учреждений.

С учётом поставленной цели нашего исследования, был проведен анализ существующей практики отбора персонала в МФЦ, который позволил определить роль собеседования в процессе отбора и выявить возможные резервы его совершенствования.

Стандартная схема отбора сотрудников может быть представлена следующими этапами: анализ представленных резюме и психологических анкет (используются не всегда), тестирование по работе с компьютером, собеседование. Само собеседование, как правило, включает самопрезентацию и ответы на вопросы. Именно на собеседовании мы остановимся подробнее.

Проведённый опрос действующих и бывших сотрудников МФЦ, а также анализ информации через отзывы на различных кадровых порталах, позволил выявить следующие тенденции. Вне зависимости от месторасположения МФЦ вопросы, задаваемые в ходе собеседования, мало отличаются и затрагивают, прежде всего, аспекты опыта работы, знание специфики и предмет деятельности МФЦ, имеющиеся навыки (работа на компьютере, с оргтехникой), коммуникабельность (умение общаться с людьми). Говоря об опыте, интересуется стаж работы в сфере обслуживания, опыт работы в государственных и муниципальных структурах, опыт работы с документами. Практически не уделяется внимание личностным характеристикам претендентов, которые носят постоянный характер, с трудом поддаются коррекции и во многом определяют качество и производительность труда.

С учётом сказанного выше мы считаем необходимым обратить внимание на возможности использования методов лингвистического анализа речи и применение метапрограмм с учётом особенностей деятельности.

Цель оценочного собеседования или интервью – это получение достаточной информации от самого кандидата для принятия обоснованного решения, то есть информации о профессиональных предпочтениях, ценностных ориентациях, личностных качествах (организаторских, коммуникативных). От того, насколько непредвзятым и объективным будет этот завершающий акцент, зависит будущее и самого кандидата, и качественные, количественные характеристики деятельности. Так, в ходе интервью можно уточнить реалистичность и профессиональную направленность целей, которые ставит перед собой кандидат, определить уровень его достижений и амбиций, прояснить приоритетность потребностей и предпочтений, круг общих интересов [3].

Несомненно, важно слышать и анализировать содержание ответов на поставленные перед кандидатами вопросы, но не менее ценным будет анализ структуры построения фраз. Именно он позволяет оце-



нить тип мышления кандидата, его восприятие действительности и сделать качественный прогноз его будущей профессиональной деятельности.

Метапрограммы – это особенности способа мышления человека, которые определяют его поведение. Они формируются на протяжении жизни, используются бессознательно, при этом их практически невозможно «симулировать».

Метапрограммы других людей можно заметить как по их языку, так и по их поведению. Таким образом, использование метапрограммного интервью предполагает наличие определённых компетенций специалиста по оценке в области невербального общения, активного слушания, а также навыки отслеживания проявлений различных метапрограмм при ответах на грамотно сформулированные вопросы [3].

Каждая профессия или должность предъявляет свои требования к человеку, и совершенно естественно, что более всего преуспеет в ней тот, чьи профессиональные и личностные особенности максимально соответствуют этим требованиям. При этом требования приобретают комплексный характер, который принято называть должностным профилем или должностным портретом.

В соответствии с данной методикой метапрограммы рассматриваются как оценочные шкалы, у которых два полюса, например, интерес к деятельности: результат по итогам этой деятельности или сам процесс деятельности.

Учитывая особенности деятельности и требования должности, мы можем сформировать метапрограммный портрет, провести комплексный анализ ответов кандидата с помощью лингвистического анализа речи в соответствии с этим профилем. При этом стоит помнить, что результатом оценочных суждений должен стать вывод о степени соответствия метапрограммного портрета кандидата и метапрограммного портрета той или иной должности.


В рамках нашего исследования необходимо было составить метапрограммный портрет специалиста МФЦ, основной функцией которого является сервисное обслуживание клиентов, то есть граждан, а специфической особенностью деятельности – многозадачность. Для этого были проанализированы основные функции специалиста, которые достаточно подробно изложены в должностном регламенте, а также проведено глубинное интервью с внутренними клиентами (руководители и коллеги) на предмет выявления личностных характеристик необходимых для успешной работы сотрудника на этой позиции. Результатом проделанной работы стал перечень индивидуально-личностных качеств, навыков, ценностей и моделей поведения. Так специалист МФЦ должен быть:

- максимально ориентирован на получателя услуг;
- коммуникабельным;
- ориентированным на достижение результата;
- самостоятельным при выполнении своих функциональных обязанностей;
- тщательно и последовательно выполняющим работу в соответствии с многочисленными регламентами;
- уделяющим внимание деталям и мелочам.

На основе полученной информации был составлен метапрограммный портрет из шести элементов: «Тип референции», «Активность – Рефлексивность», «Общий – Частный», «Сходство – Различие», «Стремление – Избегание», «Одиночка – Командный игрок», «Процесс – Результат», «Процедуры – Возможности», «Содержание – Окружение»,

Таким образом, полученный метапрограммный портрет специалиста МФЦ, выглядит следующим образом:

1. «Тип референции». Должны быть умеренно выражены оба полюса метапрограммы: внутренняя и внешняя референция. Влияние внешних по отношению к специалисту факторов и контекста ситуации должно быть сбалансировано с собственной оценкой поведения. С одной стороны, специалист должен хорошо понимать нужды и потребности граждан, обращающихся за государственными и муниципальными услугами в МФЦ, при этом реализуя цели и задачи учреждения. С другой стороны, итогом



работы специалиста является уровень удовлетворенности этих граждан процессом получения услуги и результатом самой услуги, то есть ориентация на потребителя является одним из ключевых факторов успешной деятельности.

2. «Активность – Рефлексивность». При обращении в МФЦ люди рассчитывают получить необходимую государственную или муниципальную услугу быстро и качественно. Таким образом, в случае использования этой метапрограммы необходимо в ответах кандидатов искать подтверждение именно активности, так как специфика работы специалиста не позволяет ему ждать постоянных заданий и распоряжений от руководителя с инструкцией, что делать. Он должен быстро и инициативно выполнять свои обязанности, максимально самостоятельно работая с получателем услуги. При этом сам специалист должен проявлять активный интерес к разрешению проблемы получателя и быть готовым корректировать своё поведение в соответствии с ситуацией.

3. «Общий – Частный». Работа по оказанию услуг в МФЦ построена на жёстком следовании регламентам, в соответствии с которыми должны оказываться услуги. Следовательно, умение сосредотачиваться на деталях, при необходимости уточняя их, соблюдение последовательности действий и ограничений по времени являются неотъемлемой составляющей работы специалиста МФЦ. Поиск и отбор претендентов на данную вакантную позицию должен быть ориентирован на метапрограмму «частный». Такие люди хорошо концентрируются на «мелочах» (документы), то есть значительном количестве небольших, но взаимосвязанных операций и их чёткой последовательности.

4. «Сходство – Различие». С учётом необходимости каждого специалиста МФЦ работать с многочисленными услугами, а также решать различные вопросы и осуществлять сопровождение граждан в жизненных ситуациях на первый план в данной метапрограмме выходит «полюс отличия». Сотрудникам приходится постоянно работать не только с разными людьми, но и по разным направлениям. В связи с этим очень важно обладать умением выявлять и использовать отличительные особенности потребителей услуг, применять различные подходы работы с ними, переключать своё внимание с одного порядка работы на другой в соответствии с оказываемой услугой. При этом люди с выраженной ориентацией на различие демонстрируют умение находить новые потенциальные возможности совершенствования своей деятельности. Но стоит уделить внимание и метапрограмме «сходство», так как специалисты выполняют повторяющиеся задачи в строгом соответствии с регламентами. Более того результаты выполнения ими функциональных обязанностей должны быть качественными и предсказуемыми. Таким образом, идеальный вариант для поиска – это разумный компромисс.

5. «Стремление – Избегание». Данная метапрограмма тесно связана с мотивацией рабочего поведения сотрудников, поэтому такого рода информация необходима не только с точки зрения прогноза будущих поступков, но и для оказания реального влияния со стороны непосредственного руководителя. Доступность и повышение качества оказания государственных и муниципальных услуг является одной из ключевых составляющих реформирования государственного управления, которое невозможно без постоянного совершенствования этой системы [2]. С точки зрения повышения уровня удовлетворённости граждан качеством предоставления государственных и муниципальных услуг, а также повышения эффективности организации предоставления услуг в будущем, сотрудники МФЦ должны быть заинтересованы в качественном обслуживании граждан и дальнейшем развитии своего учреждения. Этим задачам как нельзя лучше соответствует метапрограмма «стремление». Упомянутая выше коммуникабельность как необходимое качество для специалистов МФЦ также относится к данному «полюсу». Весь процесс взаимодействия с гражданами должен сопровождаться эффективными коммуникациями, то есть общение с людьми не должно вызывать у сотрудников проблемы. В то же время диверсификация направлений деятельности МФЦ приводит к усложнению и постоянному расширению диапазона функций сотрудников, что является ещё одним аргументом в пользу этого выбора.

6. «Одиночка – Командный игрок». В отношении данной метапрограммы мы склоняемся к умеренной выраженности обоих полюсов. С одной стороны, каждый специалист должен быть готов помочь, а при необходимости заменить другого сотрудника, продемонстрировать командный вариант работы и поддерживать этот имидж. С другой стороны, он должен уметь самостоятельно работать и принимать решения, оставаясь с гражданином и его проблемой один на один.

Используя данный профиль и подобрав необходимые вопросы, позволяющие выявить соответствующую



щие метапрограммы и их выраженность у кандидатов, остаётся провести с ними интервью.

Создания метапрограммного профиля для отбора кандидатов, конечно, недостаточно для того, чтобы принять окончательное решение о приёме человека на работу, но в комплексе с другими методами отбора позволит повысить объективность оценки и исключить многие ошибки при принятии кадровых решений.

Список использованной литературы:

1. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг: [федер. закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ (принят ГД ФС РФ 07 июля 2010 г.) (ред. от 27 дек. 2019 г.)] // СЗ РФ. 2010. № 31. Ст. 4179.
2. Ратковская И.А. Удовлетворённость граждан качеством государственных и муниципальных услуг в новгородской области: динамика процесса. Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. 2016. Т. 1. № 5-1. С. 186-194.
3. Терехова Т.А., Михайлова Л.Л. Ассесмент-центр как метод оценки компетентности руководителя. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2011. 206 с.
4. Что такое МФЦ [Электронный ресурс]. URL: http://sandboxlab.ru/edu/help_doc/welcome_to_mfc.pdf, свободный (дата обращения 20.03.2020)

Candidate assessment interview: opportunities for improving objectivity

Ratkovskaya I.A.

Cand. Econ. Sci., associate professor, Head of Personnel policy and human resource management Department, Novgorod branch of RANEPA

E-mail: ratkovskaya-ia@ranepa.ru

Abstract

Despite the sufficient development of the topic of personnel selection and the presence of a large number of methods and techniques, errors are still encountered when making personnel decisions. The reasons for this situation are insufficient understanding and validity of the requirements for the candidate, the lack of reliable information about them, the significant influence of subjective value judgments on the final result of interviews. The metaprogram profile of a specialist in a multifunctional center, proposed in this article, in combination with other tools, will reduce the likelihood of such errors during an assessment interview and when making a final decision.

Key words

• appraisal interview • metaprogram • personnel appraisal • selection •

References

1. On the organization of the provision of state and municipal services: [Feder. Law of July 27, 2010 No. 210-FL (adopted by the State Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation on July 7, 2010) (as amended on December 27, 2019)] // NW RF. 2010. N 31. Art. 4179.
2. Ratkovskaya I.A. Satisfaction of citizens with the quality of state and municipal services in the Novgorod region: dynamics of the process. Bulletin of the Novgorod branch of the RANEPa. 2016. Vol. 1. N 5-1. P. 186-194.
3. Terekhova T.A., Mikhailova L.L. Assessment center as a method for assessing the competence of a manager. Irkutsk: Publishing house Baikal State University of Economics and Law, 2011. 206 p.
4. What is Multifunctional Center [Electronic resource. URL: http://sandboxlab.ru/edu/help_doc/welcome_to_mfc.pdf, free (accessed 03.20.2020).

