

## РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ОТБОРА/ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2015 В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, М.А. Снурницына\*

**Ключевые слова:** подбор/отбор, самообучающаяся организация, обучение, знания, персонал.

Проведен анализ источников по проблеме подбора/отбора персонала; показано большое разнообразие методов, сгруппированных по дисциплинам самообучающейся организации. Представлены авторское видение методов, а также практический опыт их применения.

В настоящее время в условиях жесткой конкуренции лидирующие позиции стали занимать организации с сильным кадровым потенциалом. Значимость машинных технологий ушла на второй план. Именно кадровый потенциал требует длительного обучения, приращения корпоративных знаний, передачи производственного опыта, на что уходят годы. Организации, которые не растрачивают знания, а накапливают и приумножают их, становятся лидерами в своей отрасли. Поэтому эффективное развитие любой организации, а тем более самообучающейся (далее СОО), напрямую зависит от управления ее кадровым потенциалом. Именно СОО отличаются развитая сеть коммуникаций и дух сотрудничества. Работники для менеджеров являются партнерами. В организациях типа СОО обучение персонала служит и средством, и условием, и целью. По форме организации преобладает групповое обучение, при этом сам процесс обучения непрерывен. Обучение происходит на совещаниях, собраниях или же в процессе коммуникации. Непрерывность обучения обеспечивает системное приращение знаний. Знания являются достоянием организации, носителем знаний выступает конкретный работник. Потенциальный работник, вступая в трудовые отношения с организацией, становится преемником, преобразователем и, как следствие, производителем организационных знаний. Желание работодателя развиваться и процветать в условиях жесткой конкуренции вынуждает соответствовать своему

времени. Для этого работодатель вынужден использовать сотрудников максимально эффективно. С этой целью в технологии отбора/подбора персонала рекрутеры стали искать наиболее эффективные методы, используя разработки психологов, специалистов в области социологии и менеджмента.

Поскольку помимо основной деятельности продуктом работы СОО является приращение знаний, соответственно, на наш взгляд, нужно более внимательно и обосновано подходить к процессу отбора/подбора персонала такой организации. При этом, рассматривая профиль вакантных должностей СОО, необходимо уделять внимание не только требованиям к образованию, опыту, профессиональным умениям и навыкам, но также и тем обязательным качествам, которыми должны обладать работники. Определение данных качеств предлагается нами на основе дисциплин СОО [4,5] (табл. 1).

Основной целью оценки кандидата на работу в СОО будет выявление его соответствия обязательным условиям деятельности в такой организации.

Литературный анализ источников по проблеме подбора/отбора персонала показал большое разнообразие методов. Изученные методы сгруппированы нами по дисциплинам СОО для обеспечения объективной оценки персонала такой организации. Методы разделены также на методы соционики, психологические, социологические методы. Предложены авторские методы (табл. 2).

---

\* Дудяшова Валентина Павловна, доктор экономических наук, профессор. E-mail: dvp1@kostroma.ru; Кипень Надежда Александровна, кандидат экономических наук, доцент. E-mail: kipen\_n@mail.ru. - Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБИНТ), Костромской филиал; Снурницына Марина Алексеевна, начальник отдела кадров Международной академии бизнеса и новых технологий, г. Ярославль. E-mail: sm13m@yandex.ru.

Соответствие качеств персонала дисциплинам СОО

Дисциплина СОО	Качества персонала
Системное мышление	Аналитические свойства: установление причинно-следственных связей, производство новых знаний, объективность оценки, выбор оптимального варианта стратегии и тактики
Мастерство в совершенствовании личности	Профессиональность, профессиональное и личностное самосовершенствование
Интеллектуальные модели	Оригинальность мышления в однотипных ситуациях, конструктивное поведение в самых сложных вопросах, позитивная жизненная позиция
Формирование общего видения	Коммуникативность, конструктивность, способность к диалогу, аргументированность, гибкость мышления
Групповое обучение	Открытость, активность, командность
Компетентность общения	Коммуникативность

Таблица 2

Соответствие методов отбора/подбора дисциплинам СОО

Дисциплина СОО	Методы			
	соционики (ТИМы)	менеджмента (психологические)	менеджмента (социологические)	авторские
Системное мышление	Оптимальный - аналитик, изобретатель, предприниматель, критик; допустимые - контролер, мастер, посредник, политик	Методы оценки системности мышления: тест Амтхауэра [6]; оргтест [6]	Структурированное интервью; анкетирование; наблюдение, моделирование	Самопрезентация "Мой творческий путь, мой профессиональный путь"
Мастерство в совершенствовании личности	Мастер	Оценка мотивации на стремление к профессиональному росту	Оценка требуемых свойств через интервью с руководителем подразделения; профессиональное тестирование; второстепенные методы: оценка активности кандидата в соц. сети (участие в профессиональных группах, активность отзывов по проф. темам); творческое задание для выполнения; включение в рабочую группу (до принятия решения о найме кандидата)	Творческое задание по теме профессии, реферат на тему "Мой профессиональный путь"
Интеллектуальные модели	Политик, изобретатель	Многоуровневый личностный опросник "Адаптивность" МЛЮ-АМ [3]	Проявление адаптивного поведения в ходе интервью	-
Формирование общего видения	Оптимальный - посредник, политик; допустимый - предприниматель, контролер, наставник	Гиссенский личностный опросник, методика "Конструктивность мотивации" Р. Бернс	Групповое интервью; кейсы на группу	Кейсы на группу
Групповое обучение	Оптимальный - наставник; допустимый - посредник, хранитель, политик, предприниматель	Методики на изучение мотивации на обучение, групповую деятельность	Групповое интервью; кейсы на группу	
Компетентность общения	Аналитик, мастер	Методика диагностики оценки самоконтроля в общении М. Снайдера; оценка уровня общительности (тест В.Ф. Ряховского); опросник Р.Б. Кеттелла	Кейсы на группу; наблюдение за работой в группе; активность в социальных сетях, профессиональных сообществах	

Каждый метод подбора/отбора персонала - это самостоятельный элемент оценки персонала, имеющий свою структуру, назначение, технологию проведения. В совокупности данные методы позволяют комплексно узнать кандидата, оценив разными способами степень проявления требуемой дисциплины. При условии достаточного времени методы можно применять в комплексе, в условиях дефицита временных и трудовых ресурсов - выбрать наиболее подходящие. Из всего многообразия методов нами предлагается использовать самопрезентацию, реферат на тему, а также кейсы в группе. Именно данные методы, на наш взгляд, отличает высокая валидность результатов, не требующая проведения дополнительных оценочных процедур.

Назначение метода самопрезентации заключается в выявлении соответствия кандидата таким обязательным условиям работы в СОО, как системность мышления, мастерство в совершенствовании личности. Также данный метод позволяет оценить коммуникативные навыки, творчество кандидата, логику, последовательность мыслей и действий, ответственность, самокритичность и многие другие качества. В табл. 3 представлена методика оценки кандидата на основе дисциплин СОО с помощью самопрезентации.

Кандидат, показавший в ходе метода самопрезентации удовлетворительные результаты, допускается до следующего метода отбора - кейсы.

Направленность кейс-методики также заключается в том, чтобы выявить соответ-

ствие кандидата обязательным условиям работы в СОО - системность мышления, мастерство в совершенствовании личности, использование и устойчивость интеллектуальных моделей, способность к групповой деятельности, участие в групповом обучении, компетентность общения. Группе кандидатов, претендующих на одну и ту же должность, дается одинаковое задание. В качестве примера приведем задание для менеджера по персоналу, которое заключается в защите штатного расписания организации перед топ-менеджментом.

Кейс: "Предполагается повысить оплату труда сотрудникам. Бюджет, который заложен на ФОТ, ниже, чем процент инфляции. Существует определенный дефицит кадров основного подразделения. Какие данные запросите? Какими аргументами будете отстаивать позицию? Что в итоге предложите?"

Методика оценки кандидата в соответствии с кейсом представлена в табл. 4.

Альтернативным, или дополнительным, методом оценки персонала нами предлагается реферат на тему "Мой профессиональный путь". Задание дается на дом, или кандидату предоставляется достаточно времени (30-40 минут) для подготовки реферата. Данный метод позволяет оценить структурность мышления через форму подачи материала, достижения в профессиональной деятельности через содержание того, что достигнуто и как планируется профессиональный путь. Критерии оценки схожи с критериями метода самопрезентации. Дополнительно с помощью данного метода можно

Таблица 3

**Методика оценки кандидата на основе дисциплин СОО посредством анализа самопрезентации**

Признак СОО	Оценка	
	положительная	отрицательная
Системность мышления	Структурность самопрезентации, наличие причинно-следственных связей в профессиональной карьере; использование структуры в изложении, таблиц, схем и др.; логика в планировании собственной карьеры	Системность мышления отражена только хронологическим событийным рядом; сплошной текст; спонтанность в отношении своей карьеры
Мастерство в совершенствовании личности	В самопрезентации прослеживается карьерная или профессиональная положительная динамика; кандидат в самопрезентации демонстрирует перспективу личного и профессионального роста, знание тенденций развития области, в которой работает; кандидат также демонстрирует профессиональные достижения, в том числе освоенные технологии	Нет ни должностного, ни организационного продвижения; кандидата волнует должностная карьера без учета содержания; деятельность кандидата рутинна, он добросовестно исполняет свои обязанности

**Методика оценки кандидата на основе дисциплин СОО  
посредством анализа кейса**

Признак СОО	Оценка	
	положительная	отрицательная
Системность мышления	Наличие причинно-следственных связей при защите штатного расписания, наличие примеров из анализа рынка (спрос кандидатов, предложение работодателей), представление аналитических отчетов по движению персонала. Аргументы в пользу повышения з/п логичны и зависят от результатов работы. Возможно предложить вариант изменения системы оплаты труда (сдельная, оценка по результатам)	Аргументация слабая: либо ссылка на инфляцию, либо на какой-либо другой мотив. Предложение поднять з/п всем одинаково
Мастерство в совершенствовании личности	Активен в работе в группе. Легко адаптировался к новым условиям. Предлагает различные варианты решения ситуации, аргументирует, убеждает, добивается принятия позиции собеседниками	Устранился от работы в группе, пассивная роль, роль слушателя
Использование и устойчивость интеллектуальных моделей	Гибкость мышления, принятие аргументов коллег, умение на основе новых знаний достигать нового уровня решения задач	Не принимает аргументы, не гибкий в профессиональном взаимодействии
Способность к групповой деятельности	Лидер, роль сотрудника	Одиночка, отсутствие желания брать на себя какую-либо роль в ситуации, наблюдатель
Степень участия в групповом обучении	Гибкость в профессиональном взаимодействии, ориентации на достижения	Невосприимчивость к новым знаниям, тяга к теоретическим знаниям, отсутствие понимания значимости профессиональных сообществ и профессионального взаимодействия
Компетентность общения	Легко осваивается в незнакомой ситуации, контактен. Коммуникативен, способен оценить всех участников группы, занять свою нишу	В незнакомой группе не адаптируется, на контакт идет тяжело, не по своей инициативе

оценить проявление признаков СОО: использование и устойчивость интеллектуальных моделей, способность к групповой деятельности, степень участия в групповом обучении, компетентность общения. Признаки, в которых фигурирует участие в группе, можно оценить через использование местоимений в речи кандидата. Если по всему тексту и при ответе на все вопросы звучит местоимение “Я” - у кандидата есть сложности в групповой деятельности. Если “Мы” - соответствующие признаки у кандидата сформированы. Компетентность общения и использование интеллектуальных моделей проявляются через описание кандидатом профессиональных достижений. Таким образом, метод самопрезентации и реферат на тему близки по содержанию и критериям оценки. Однако, на наш взгляд, правильнее использовать именно метод реферата на этапе оценки кандидата hr-службой и руководи-

телем одновременно. Именно этот метод позволит проверить первоначальную информацию о кандидате, так как кандидат будет представлять ее со стороны трудовой активности, а не личности, как в методе самопрезентации.

Рассмотренные нами оценочные мероприятия предлагаем оценивать по следующей системе. В случае соответствия признаку кандидат получает 1 балл, в случае несоответствия признаку - 0 баллов. По каждому признаку выводим среднее арифметическое путем суммирования полученных баллов и деления данной суммы на количество использованных методов. Максимальный балл по каждому признаку будет равен 1, по всем признакам СОО - 6. Кандидат, получивший 4-6 баллов по результатам предлагаемых методик, соответствует признакам СОО в большей или меньшей степени. Рекомендуем принимать положительное решение при отборе

в данном случае. Кандидата, набравшего 2-3 балла, можно рассматривать для работы в СОО при условии получения как минимум 1 балла по признаку, отражающему работу в группе. Кандидата, набравшего более низкие результаты, необходимо оценивать дополнительно.

Таким образом, комплекс предложенных методов позволяет оценить кандидата на должность на основе дисциплин СОО, а также определить выраженность профессионально желательных и нежелательных качеств. Предлагаемые нами методы дополняют друг друга, а также позволяют многократно оценить одно и то же качество, что повышает достоверность результатов. Кроме того, групповые методы оценки, помимо основного назначения, обеспечивают рациональное использование времени, позволяя работать одновременно с тремя и более кандидатами.

---

1. *Велиева З.Т., Дудяшова В.П.* Процессная реструктуризация управленческого персонала : монография. Кострома : Изд-во Костром. гос. техн. ун-та, 2004. 248 с.

2. *Магура М.И.* Отбор и управление человеческими ресурсами организации // Управление персоналом. 2000. № 7. С. 40-49.

3. *Райгородский Д.Я.* Практическая психодиагностика. Методики и тесты : учеб. пособие. Самара : Бахрах-М, 2001. 672 с.

4. *Сенге П.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации : пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2003. 408 с.

5. *Смирнова Е.В., Кипень Н.А., Дудяшова В.П.* Формы самообучающейся организации: динамика развития на промышленном предприятии : монография. Кострома : Изд-во Костром. гос. техн. ун-та, 2014. 195 с.

6. Тесты IQ при оценке персонала Н. Зленко. URL: <http://hr-portal.ru/article/testy-iq-pri-ocenke-personala>.

*Поступила в редакцию 27.11.2014 г.*