



Микс - Метод подбора и оценки руководителей

**« М и р о в о з з р е н и е + о п ы т :
ц е н н о с т и + к о м п е т е н ц и и »**

С б о р н и к к е й с о в

Алима Фурманова

18+

Все о массовом подборе персонала

Алима Фурманова

**Микс – Метод подбора
и оценки руководителей**

«Автор»

2021

Фурманова А. Я.

Микс – Метод подбора и оценки руководителей /
А. Я. Фурманова — «Автор», 2021 — (Все о массовом подборе персонала)

К написанию книги-методички нас сподвигла новая-старая “мода“ на HR – планирование успешности руководителей, которая набрала популярность в постпандемийные времена. Мы предлагаем HR и маркетологам воспользоваться Микс-Методом, основанном на одной осевой категории – ЦЕННОСТЯХ. Поэтому он понятен и прост для внедрения и в крупных корпорациях, и в небольших организациях. Корректно выделяя ЦЕННОСТИ в различных сферах - от характеристик внешней бизнес-среды, до подбора руководителей и “измерения” неформальной атмосферы коллектива, Вы построите в цифрах и фактах целостное полотно – надежный фундамент для маркетингового и HR – планирования. Мы составили для Вас краткие инструкции с анкетами и логикой их анализа, поэтому Вам не придется углубляться в многотомные научные фолианты. Если же для Вас ЦЕННОСТИ – это пока смутное понятие, прочтите, для начала, мою книгу «Ценности - главный герой корпоративной культуры». Желаю полезного и приятного чтения. С уважением, Автор.

© Фурманова А. Я., 2021

© Автор, 2021

Содержание

Вместо введения. HR-планирование экономической успешности кандидата в руководители на основе ценностно-компетентного подхода	5
Этап 1. Подбор на должность руководителя – “капитана” компании	6
Этап 2. Согласование с профильными руководителями компании кандидата на должность “капитана”	8
Этап 3. Оценка прохождения новым руководителем испытательного срока	9
Этап 4. Ежегодная аттестация руководителей	10
Глава 1. Каким образом Микс – Метод «Мировоззрение + опыт: ценности + компетенции» оптимизирует HR-планирование успешности кандидата?	11
Глава 2. О методиках, входящих в Микс – Метод «Мировоззрение + опыт: ценности + компетенции»	15
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Алима Фурманова

Микс – Метод подбора и оценки руководителей

Вместо введения. HR-планирование экономической успешности кандидата в руководители на основе ценностно-компетентностного подхода

Сравнительно новая для России “мода“ на HR-планирование экономической эффективности новых и действующих высокооплачиваемых руководителей среднего и высшего звена набрала популярность после пандемии.

Это и понятно – в эпоху высокой неопределенности бизнесу еще больше хочется разделить ответственность за результаты сотрудников – “капитанов“ компании (руководителей направлений, подразделений, филиалов) с HR.

Вот что говорят об этом наши HR – собеседники:

«Если раньше я искала директоров агентств по опыту, по компетенциям, а решение окончательное об их пригодности принимал бизнес, то теперь от нас хотят прогноз на год, как этот новый руководитель будет выполнять план в соответствии с его личным потенциалом. И это уже в нашей мотивации!» (страхование)

«ТОПы изменили к нам отношение в пандемию – хотят видеть начальником подразделения не просто человека с нужными им личными качествами, опытом, а требуют гарантии, что наши узкие специалисты не разбегутся от нового начальника. А для этого надо атмосферу в коллективе измерять, целое исследование социально-психологическое делать! И если наш прогноз на успешность этого нового руководителя будет неточным, обещают наказывать рублем моих сотрудников» (госсектор)

«По планам бизнеса открываем филиалы в регионах. От нас хотят волшебства – показать в цифрах картину компетентности людей в новом для нас регионе! Мы, конечно, к маркетологам бегом – дайте картинку, а мы свою “картинку в картинке” сделаем. Но они про компетенции не очень знают, все-таки социальная психология – не их конек. Поэтому пока не очень получается – либо надо исследование заказывать по месту, либо какую-то методику на этот случай самим иметь. Пока хотя бы у нас КПЭ за это нет» (товародвижение)

Решать такие объемные задачи, как HR-планирование, довольно сложно в один прием – надо разработать сценарий долгосрочной работы “капитана” в заданных компанией условиях, опираясь на его личные качества и компетенции, а потом еще доказать свой прогноз на привычном бизнесу оцифрованном языке.

Поработаем некоторое время схоластами – разложим нашу большую задачу HR – планирования успешности кандидата в компании на последовательные этапы, применим на каждом из них Микс-Метод и далее оценим возможности метода на практических примерах.

Этап 1. Подбор на должность руководителя – “капитана” компании

Практические задачи по рекрутингу новых ‘капитанов’ – директоров по продажам, маркетингу, руководителей филиалов и подразделений, приходится решать на постоянной основе. Только HR закроют потребности бизнеса в новых “капитанах” для компании, как кто-то из действующих руководителей “проваливается” по показателям и переходит в разряд кандидатов на увольнение, а кто-то переезжает в другой город, уходит в декрет или находит “кусочек послаще”.

“Конвейер” подбора не останавливается, а в HR относятся к этому философски.

Нам важно, чтобы этап подбора стал начальной точкой HR-планирования успешности кандидата в годовой (двухгодичной, трехгодичной) перспективе, а для этого разделим его **на два шага**:

- **первый шаг** – нарисуем портрет будущего “капитана” по определенной методике. Для этого выберем один осевой показатель – он должен быть понятным и надежно верифицируемым (цифруемым).

Этот показатель – **БАЗОВЫЕ ЦЕННОСТИ**, устойчивые маркеры для оценки личностных качеств.

На следующих этапах работы будем проводить сравнительные процедуры, групповых, корпоративных и региональных ценностей с личностным ценностным континуумом кандидата, выявляя, таким образом, возможные ценностные конфликты и точки роста.

Мы выбрали этот показатель (базовые ценности) в качестве осевого, еще и потому, что измерение их лежит в основе Международного Социального исследования, которое проводится уже более 30 лет в Европе, и с 2002 года России.

Данные о ценностях европейцев (и россиян) обновляются каждые два года.

Благодаря полученным в ESS¹ результатам о ценностях россиян, HR получают возможность в реальном времени оценивать человеческий ресурс регионов присутствия компании, прогнозировать поток кандидатов с необходимыми для бизнеса личностными качествами.

Нам важно знать не только то, в какой степени будущий “капитан” согласен с декларируемыми ценностями компании, но и то, как внутренняя жизнь коллектива, привычки ТОПов, повлияют на укоренение нового сотрудника.

А для этого необходимо проверить на совместимость три ценностных уровня:

- официальные ценности компании
- неформальную ценностную “атмосферу” компании
- личностные ценностные приоритеты кандидата.

- **Второй шаг**, после ценностного портрета на этапе подбора – это составление компетентностного портрета “капитана”.

Ценности трех уровней – компании, коллектива и будущего руководителя, на практике могут сложиться и в противоречивую картину.

К примеру, мы ищем эмпатичного и демократичного руководителя на развитие филиала, а коллектив, с которым такому человеку придется работать, весьма консервативен, не склонен к принятию новизны, опасается перемен.

Эту проблематику помогут разрешить приобретенные навыки “капитана” – его компетенции.

¹ <http://www.ess-ru.ru/>. Обращение 05.04.2021

Важно, чтобы компетентностный портрет кандидата также был оцифрован, и компетенции сопоставлялись с ценностями, на основании которых они и формировались в индивидуальную картину – визитную карточку руководителя любого уровня.

И эту ценностно-компетентностную связь мы и вскрываем при помощи Микс-Метода, а далее строим на этом надежном основании HR-прогноз успешности нашего кандидата на долгосрочную перспективу.

Другими словами, наш HR – прогноз строиться на глубинных личностных мотивациях кандидата в “капитаны” и выражаться в привычных для бизнеса цифровых показателях.

“Двухшаговый подход” к знакомству с кандидатом дает HR целостное представление о мотивах поступков человека – о мировоззрении как внутреннем, природном мотиве (ценностях), и об опыте, как приобретенном в процессе практической деятельности (компетенциях).

Подходя к знакомству с кандидатом целостно, HR может сделать выводы по двум главным направлениям – **мировоззренческому:**

- о нацеленности кандидата на новизну или, наоборот, об опоре на традиции
- о направленности более на личные достижения (когда коллектив вторичен) или, наоборот, на развитие коллектива и общий результат,

и опытному направлению:

- о достаточности (недостаточности) развития общекультурных компетенций для выстраивания отношений с сотрудниками, клиентами, органами власти в регионе и т. д.

- об уровне развития общепрофессиональных компетенций для понимания перспектив отрасли и задач компании, грамотности в бизнес-планировании и т. д.

- о профессиональных компетенциях – личных методах управления людьми для получения заданного компанией результата.

Действуя при подборе в два шага, HR может быть уверен в том, что получит на этом этапе своей работы необходимое и достаточное представление о кандидате для корректного планирования его результатов в бизнесе компании на длительную перспективу.

Так что, шансы успешного HR-планирования на этапе подбора весьма велики, при корректном применении Микс – Метода.

Этап 2. Согласование с профильными руководителями компании кандидата на должность “капитана”

На путях “круговорота капитанов” имеется внутренняя проблема. Порой, чтобы согласовать с заинтересованными сторонами кандидата в начальники требуется целая серия собеседований, суммарный результат которых может быть неутешительным для HR – один интервьюер не удовлетворится знаниями и умениями кандидата, другой – харизмой, третий посчитает неподходящим психологический портрет. Но даже когда все “срастается” с интервьюерами от бизнеса, оснований для прогноза успешности выполнения плана новым руководителем для HR не прибавляется.

Зачастую, согласование “капитанов” внутри компании не приближает HR к своей задаче – планированию результатов его работы в бизнесе.

Поэтому и для согласующих кандидата руководителей также необходимо предложить целостный подход – оценить мировоззрение их будущего подчиненного по ценностям, а опыт – по компетенциям.

Это прибавит HR очки в бизнес-планировании по кандидату, так как:

- линейный руководитель, который будет собеседовать кандидата, имеет представление о ценностях коллектива, в который планируется новый начальник.

Поэтому неформальные ценности коллектива плюс информация от HR о значимых для кандидата ценностях дадут представление о перспективах развития коллектива с новым руководителем, позволят построить сценарии их совместной работы.

- Линейный руководитель также знает из практики, какие компетенции должны присутствовать у кандидата в начальники подразделения.

Выразив это знание в форме, соответствующей Микс-Методу, и имея информацию от HR о компетенциях кандидата, можно дополнить ценностный прогноз его успешности и компетентностной картиной.

Этап 3. Оценка прохождения новым руководителем испытательного срока

Нередко бывает и так, что широко поставленные задачи по работе с коллективом и планами по бизнесу на трехмесячный (и даже полугодовой) период не дают устойчивых оснований для того, чтобы сделать выводы о личностной и профессиональной пригодности руководителя подразделения – одного из “капитанов” компании.

Не секрет, что большую роль играют субъективные факторы – как новичок влился в подчиненный коллектив, проявил себя на совещаниях у руководства, способен ли быстро “генерить” новые решения и находить оригинальные выходы из сложных ситуаций и т. д.

Все это, конечно, верно.

Однако, для принятия решения о прохождении испытательного срока и перспективах работника, HR хорошо бы понимать, какие базовые ценности и выросшие на их основе компетенции помогли получить положительную динамику за период испытательного срока, а какие ценностные конфликты создали негативные тенденции.

Другими словами, первоначальная ценностно-компетентностная карта сотрудника должна на этом этапе пополниться новой уточняющей информацией из практики работы “капитана” на испытательном сроке.

Оптимальным вариантом для сбора такой информации будет оценка линейного руководителя в том же формате, который применялся на этапе согласования кандидата в “капитаны”, только уже с фактами и цифрами выполнения плана.

Имея скорректированное после прохождения испытательного срока представление о ценностях и компетенциях “капитана”, HR имеют возможность далее адресно предлагать этому сотруднику участие в тех или иных обучающих и развивающих мероприятиях, чтобы активизировать зоны компетентностного роста на основании его мировоззренческих (ценностных) особенностей.

Этап 4. Ежегодная аттестация руководителей

Тот факт, что “капитан” дошел до этого этапа работы в компании, уже означает положительную оценку HR-планирования его успешности.

Но, этого мало – нам важны практические кейсы, которые можно положить в методологическую копилку HR.

Они могут содержать, к примеру, сценарии примирения, казалось бы, противоположных мнений за счет углубления на ценностный уровень и точечной отработки той компетенции, которая этому процессу поспособствовала. Это – самый распространенный сценарий отношений HR и нового руководителя в компании.

Более подробно об этом поговорим в следующих главах книги, а сейчас составим краткие выводы о возможностях Микс-Метода для успеха популярного теперь у ТОПов HR-планирования:

- Микс-Метод позволяет реализовать неформальные подходы к мировоззрению и компетенциям сотрудников, коллектива, компании и региона на единой методологической основе
- Микс-Метод дает возможность формализовать до цифрового выражения суждения и поступки кандидатов на основе мировоззренческой позиции и компетенций.

Поэтому осевой категорией в методике выступают базовые ценности, которые отражают мировоззрение человека и проявляются в опыте через компетенции.

Собирая постепенно ценностно – компетентностную карту сотрудника, HR получают возможность развивать те его компетенции, которые более соответствуют его мировоззренческим взглядам и “работают” на пользу компании.

Опора HR с ценностно-компетентностную “связку” помогает сотруднику быть более устойчивым и к внешним вызовам.

Проведенные аргументы нашли отражение и в названии комплексного (микс) HR-метода, который мы разработали, дорабатываем и применяем на практике в течение восьми лет.

Глава 1. Каким образом Микс – Метод «Мировоззрение + опыт: ценности + компетенции» оптимизирует HR-планирование успешности кандидата?

В арсенале HR имеется немало методик для подбора “правильного” человека на конкретную должность и оценки работающего “капитана”.

Каждая методика предлагает решать вопрос соответствия человека должности на основании анализа суммы каких-либо признаков – сравнения психологических особенностей кандидатов (или сотрудников) с желаемыми психологическими портретами, поведенческих (ситуационных) сценариев, лидерских подходов, ЗУМов, уровней владения компетенциями и т. д.

Все эти характеристики, без сомнения, приоткрывают под разными углами и мировоззрение человека, но только базовые ценности личности могут прямо рассказать HR о самооценке человека и его мировосприятии.

Компетенции руководителей, приобретенные в обучении и опыте, также важно рассматривать в связке с ценностями, как личностным мировоззренческим континуумом, фундаментом для индивидуального компетентностного портрета “капитана”.

Но, даже грамотно проведенные привычные серии собеседований не гарантируют убедительность аргументов HR для “согласующих” кандидата профильных руководителей, потому что они желают, в цифрах плана, как минимум на год, увидеть от HR “пользу” личностных качеств и компетенций будущего подчиненного.

А, чтобы прогнозы HR по успешности кандидата были весомыми, надо иметь собранные воедино методические инструменты, которые позволят представить в одном поле, в сравнимых единицах измерения, несколько характеристик:

- личностный “портрет” кандидата “капитаны”
- особенности коллектива, которым он будет руководить (или создавать)
- внутреннюю политику компании в отношении персонала
- потенциал региона по наличию кандидатов в “капитаны”
- перспективы развития компании в регионе с HR-позиции, учитывая ценностно-компетентностные портреты местных “капитанов” и т. д.

Словом, круг вопросов HR-планирования необходимо собрать в технологическую цепочку с единой единицей измерения:

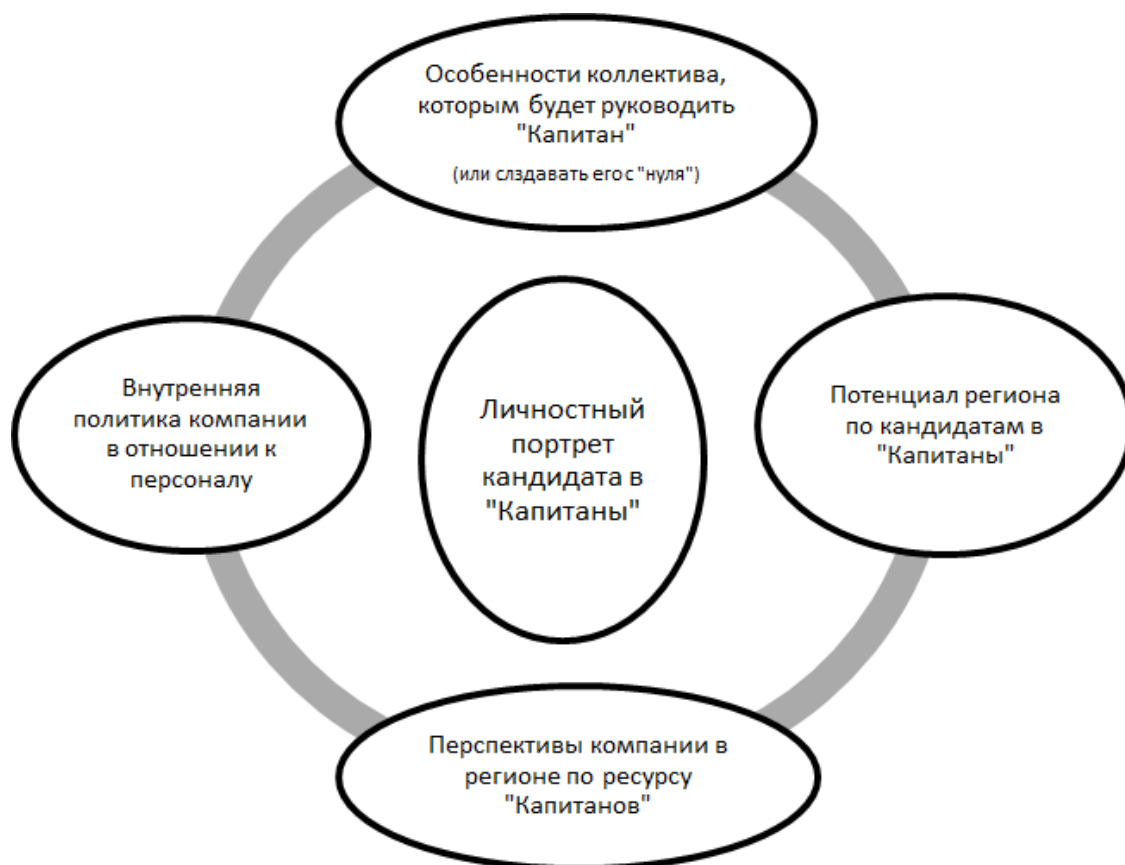


Рис. 1. Составляющие HR-планирования успешности “капитана” в компании.

Получается, что в свете “моды” на долгосрочное HR-планирование работы “капитанов” методологической универсальности явно не хватает.

Нужен новый (или прошедший апгрейд) универсальный “ключ” – единый подход, надежный критерий для оценки всех элементов, необходимых для корректного долгосрочного HR – планирования успешности работы “капитанов” в компании.

Этот универсальный “ключ” – критерий должен открывать для HR дверь единой методологической платформы, от которой отходят пять важных направлений работы с “капитанами”:

- анализ личностных особенностей и компетенций “капитанов”
- оценка успешности совместной работы “капитанов “ и подчиненных им коллективов
- оценка “атмосферы” компании в целом, с позиции положительного или отрицательного влияния на успешность “капитанов” и их коллективов
- оценка трудовых ресурсов регионов для понимания перспектив поиска подходящих “капитанов” (желательно, опираясь на данные маркетологов)
- оценка особенностей бизнес – среды регионов и перспектив отрасли (желательно, опираясь на данные маркетологов)

Все эти, на первый взгляд, разрозненные характеристики могут быть описаны и оцифрованы через один осевой признак – ЦЕННОСТЬ, которая коррелируется с другой важнейшей индивидуальной особенностью руководителя – его КОМПЕТЕНЦИЯМИ.



Рис 2. Ценность как осевая категория для HR-планирования успешности «капитанов».

Вот что говорят о задачах HR-планирования «судеб» «капитанов» в компании наши HR – собеседники:

«Подбор, согласование и встраивание нового руководителя в компанию на испытательном сроке, потом обучение и развитие – милые задачи сытых давно ушедших дней. Сейчас мы отвечаем своими деньгами за экономические показатели нашего новобранца в течение года, потом проводим аттестацию, накладываем ее результаты на обновленные внутренние и внешние условия работы, даем прогноз на год... и опять завязываемся своими деньгами с его результатами (и его коллектива, понятно). Вот так» (товародвижение)

«Хорошо, что у меня есть образование маркетолога! Я среду работы компании в городе и регионе представляю единой картинкой. И уже на этом основании выстраиваю подбор руководителей по личностным качествам и компетенциям» (банковская сфера)

«Мы своими силами исследуем бизнес-среду, где открываемся. Маркетологи что-то дают по экономическим показателям региона, отрасли, а мои сотрудники непрямыми методами выясняют зарплаты, требования к умениям и навыкам, реальную текучесть. Свести все это в читабельную картинку сложно – нужен единый подход, какой-то один измерительный показатель для всего. Идти от экономики к кандидату можно, но не надежно в долгой перспективе, надо от человека идти к экономике» (страхование).

Очевидно, что профессионалы в HR говорят о желательности, даже необходимости представлять «портрет» бизнес-среды региона, компании и кандидатов в единых измеримых показателях.

На решение этой задачи и направлен Микс-Метод. «Мировоззрение + опыт: ценности + компетенции», который мы будем разбирать на страницах книги.

Таким образом, времена высокой неопределенности ставят новые (или актуализируют старые) потребности бизнеса в HR – планировании успешности кандидатов в руководители.

И если маркетологи идут от экономических, политических и культурных характеристик среды к человеку и могут формализовывать эти показатели многочисленными способами, то HR, напротив, идут от персоналистского уровня к общекультурному.

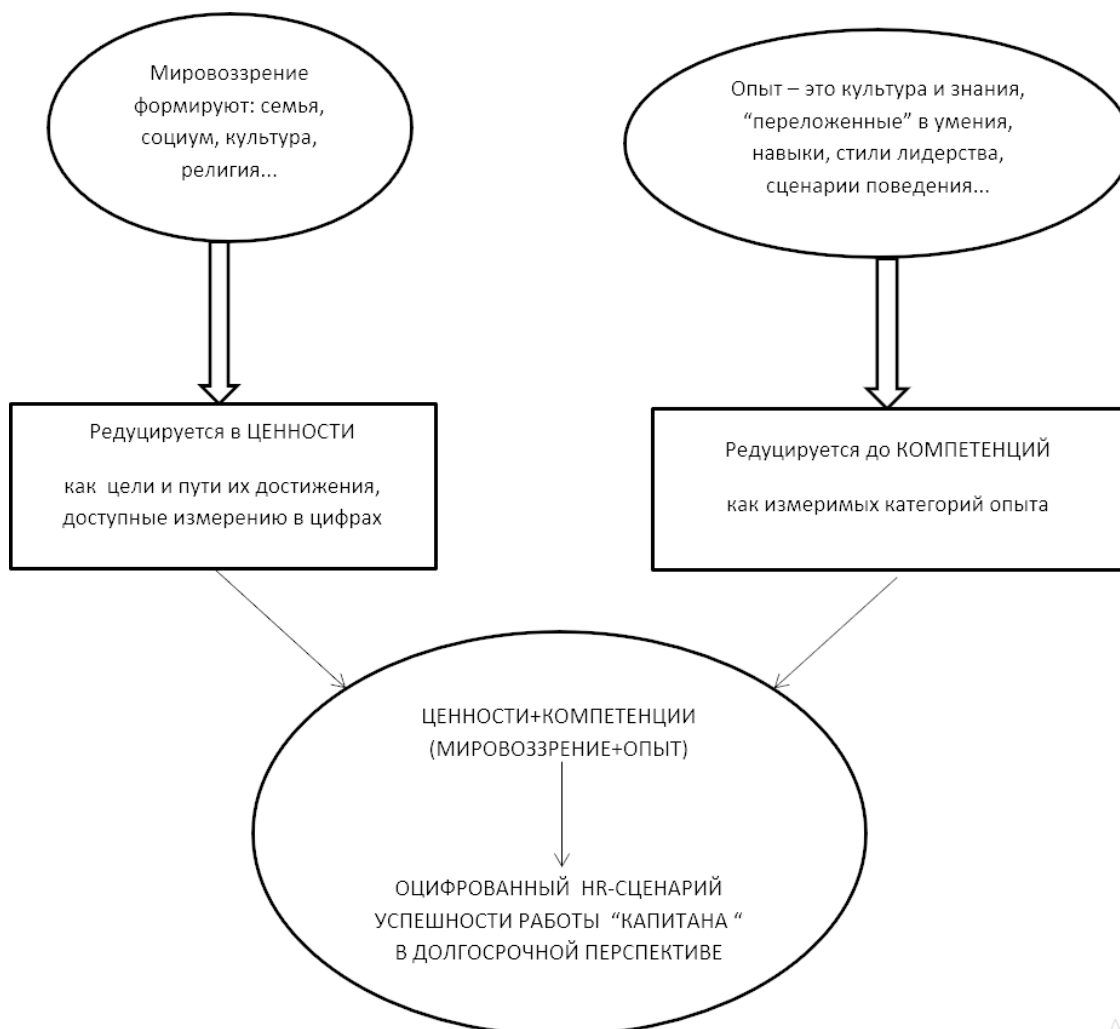
И этот подход является гораздо более тонко организованным и многослойным, потому что включает:

- потребность познакомиться с мировоззренческими взглядами кандидата
- необходимость оценить его компетенции
- планирование сценариев работы коллектива и нового руководителя
- составление рекрутинговых планов, когда коллектив набирается “с нуля”
- изучение и корректировку неформальной “атмосферы” компании
- оформление социально и экономически привлекательного для кандидатов имиджа компании
- оценку формальных и неформальных взаимодействий на личностном и групповом уровне
- необходимость понимания бизнес-среды, в которой осуществляет деятельность компания
- анализ общекультурной среды регионов, где представлена компания.

Учитывая многоплановость задач HR, возникла потребность в единой осевой категории – ЦЕННОСТИ, при помощи которой могут быть успешно исследованы, объяснены и оцифрованы все сферы интересов HR, которые задействованы в планировании успешности “капитанов”.

Глава 2. О методиках, входящих в Микс – Метод «Мировоззрение + опыт: ценности + компетенции»

Микс-Метод может быть изображен на рисунке следующим образом:



Ак

Рис. 3. Составляющие Микс-Метода.

Более 8 лет мы совершенствовали наш Метод – подключаем новые методики, проверяем на практике валидность результатов, пополняем клиентскую базу. И сейчас в Микс-Метод входят следующие методики:

- Обоснованная теория Б. Глейзера и А. Стросса², при помощи которой мы анализируем сторис-резюме и биографические интервью на предмет значимых для индивидов базовых ценностей и уровень сформированности их профессиональных компетенций
- Ценностная методика Ш. Шварца³, при помощи которой мы имеем возможность представить ценностный континуум индивида в числовом выражении и, таким образом, оцифровать

² Забаев И. В. Логика анализа данных в обоснованной теории (GROUNDED THEORY): ВЕРСИЯ Б. ГЛЕЙЗЕРА / И. В. Забаев // Социология: 4М. 2011. № 32. – С. 124–142

³ Schwartz S.H. Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries // M. Zanna (ed.), Advances in experimental social psychology. N.Y.: Academic Press, 1992 Vol. 25P. 1–65. Шварц Ш. Бутенко Т. П., Седова Д. С., Липатова А. С. Уточненная теория базовых индивидуальных ценностей: применение в России // Психология. Журнал Высшей

вывать неформализованные данные о ценностях, полученные из интервью и сторис-резюме (уточняется каждые два года в ESS)

- Методика оценки Универсальных (общекультурных), Общепрофессиональных и Профессиональных компетенций менеджеров, за основу которой приняты современные компетенции менеджеров. (273-ФЗ «Об образовании» с дополнениями и изменениями 2020 года)

- Метод анализа документов, при помощи которого проводим, преимущественно, рассмотрение официальных письменных, аудио и видеоматериалов на предмет прояснения ценностной позиции компании и бизнес-среды региона

- При необходимости могут быть подключены и другие методики, проясняющие влияние сторонних факторов на ценности и компетенции (обычно регионального характера).

Другими словами:

- **первая методика** дает представление о ценностно-компетентном мире “капитана” в форме его суждений и мнений по разным вопросам.

Это наиболее полная и достоверная информация о мировоззрении и опыте человека, однако, этого недостаточно для HR-планирования: необходимо предоставить и оцифрованные значения мировоззрения (ценностей) и опыта (компетенций)

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.