

Как «измерить» сотрудника?

В настоящее время оценка потенциальных сотрудников с помощью психологических тестов приобретает все большую популярность, а количество программ для оценки персонала увеличивается на рынке с каждым днем. Причина столь высокого спроса на них кроется не только в расширении бизнеса, но и в развивающихся информационных технологиях. Теперь информацию о вакансиях размещают не только в газетах, но и в Интернете, что дает работодателю возможность иметь десятки и сотни кандидатов на каждую вакансию. На рассмотрение всех кандидатур традиционным методом личных собеседований уходит слишком много времени и средств. Тест, разумеется, не является последней инстанцией, а окончательное решение о приеме на работу, как и раньше, принимается при личной встрече. К тому же по нынешним российским законам результаты психологического тестирования не могут являться основанием для отказа соискателю. Тем не менее, тесты дают возможность производить оценку, хотя бы предварительную, дистанционно, на расстоянии, и помогают избежать бесперспективных встреч. Они экономят время и работодателя, и кандидата на вакансию.

Как показала практика, проверенные временем профессиональные психологические методики, например, тесты Айзенка, Кеттела, Спилберга оказались не очень удобными для оценки персонала. Для работы с ними требуются специальные знания. Кроме того, они активно вторгаются в частную сферу тестируемого, что недопустимо по этическим, а порой и по юридическим нормам. В связи с этим возникла объективная потребность в разработке специализированных тестов.

Большинство разработчиков современных тестов для оценки персонала отказались от типового профориентационного подхода, используемого, например, в тесте, сделанном на базе ММРІ. Профессий в настоящее время великое множество. Кроме того, на каждой конкретной вакансии есть свои специфические требования. По этой причине современные тесты, как правило, не дают работодателю готовых ответов о соответствии кандидата вакансии. Они предлагают лишь набор характеристик, отображаемый значениями различных шкал. Выводы приходится делать самому, потому с тестом нужно уметь работать, как и с любым другим измерительным инструментом. К этому инструменту предъявляются достаточно жесткие требования. Тест должен быть точным, компактным и простым в обращении, чтобы освоение работы с ним и чтение результатов не требовало много времени и специальных знаний.

Давайте рассмотрим, как использовать предлагаемые HR-тестами шкалы и отчеты в решении конкретных задач оценки персонала на примере теста ВРТ (Business Personality Test) от компании «ПроФРост». Кстати, этот тест формирует не только оценки по ряду шкал с понятными неспециалисту текстовыми комментариями, но и дает краткую итоговую характеристику. Для удобства она помещена в самом начале, а

не в конце отчета. Это особенно важно при рассмотрении большого количества результатов тестирования.

«Вычисляем» прирожденного продавца

Целый ряд самых востребованных в настоящее время профессий связан со сбытом товаров, программ, услуг и рекламных ресурсов. Это продавцы, торговые представители, агенты, менеджеры по продажам. Какие психологические требования предъявляются к представителям этих профессий?

В первую очередь эти люди должны иметь высокую работоспособность и терпение, ведь при насыщенном рынке и множестве разнообразных предложений большая часть попыток проходит впустую. Их работа напоминает работу старателей, промывающих тонны земли и песка, прежде чем извлечь крупницу золота. Потому они не должны опускать руки даже после целого ряда неудач, а относится к этому как к совершенно нормальному явлению, связанному со спецификой работы. В отчете теста эти качества отражаются параметрами энергичности и работоспособности, а также движущим мотивом стабильности, который связан со склонностью к терпеливой и методичной работе.

Второе требование обусловлено тем, что отказы уставших от бесчисленных предложений потенциальных клиентов далеко не всегда бывают мягкими и вежливыми. Потому у людей, работающих в этом направлении, не должно быть сильных мотивов, связанных с самооценкой. Иначе человек легко может сорваться, впасть в депрессию или просто потерять интерес к работе. Значимость оценки и самооценки связана в тесте от «ПрофРост» с мотивом «моральные поощрения», в других тестах это качество связывается с параметром рефлексии. У человека с устойчивой и независимой самооценкой этот параметр не должен быть очень высоким.

Еще одно важное качество при работе с клиентами и покупателями – самопрезентация. Она должна быть достаточно высока, даже если человек общается с клиентами не лично, а по телефону. Ведь он презентует не только самого себя, но и фирму, товар или услугу. По тому впечатлению, которое он произведет, потенциальный клиент будет делать выводы о ценности высказанного ему предложения. К сожалению, большинство HR-тестов не уделяют внимания этой характеристике.

Это общие требования для целого ряда подобных профессий. Но кроме них существуют и особые критерии, связанные с конкретной работой в конкретной организации. Например, лояльность, совестливость и надежность - безусловно, положительные качества. Но в некоторых случаях они могут мешать работе торгового представителя или агента. Одно дело, когда работа связана с продвижением качественного, надежного, хорошо зарекомендовавшего себя товара; другое - с продажей сомнительных средств, вроде приборов для омагничивания воды или кремов для ращения бюста и

волос. Человек, обладающий «патологической» честностью, не сможет убедить клиента в том, во что не верит сам.

Точность – вежливость королей

С документальной отчетностью связаны не только кассиры и бухгалтеры. Это учет материальных ценностей на предприятиях, контроль расходов материалов и комплектующих, выдача и получение товаров со склада. Какие психологические качества необходимы представителям этих профессий?

Работа с отчетными документами требует предельной аккуратности, точности и пунктуальности. Эти качества связаны с отражаемым в тестах мотивом стабильности. Вовсе необязательно, чтобы этот параметр «зашкаливал», но человек с низким его значением вряд ли способен держать в порядке все документы, своевременно подготавливать и сдавать отчеты.

Еще один важный фактор, отражаемый в отчете параметром гибкости мышления и коммуникаций, связан с аналитическим складом ума. Это качество необходимо для точного понимания предъявляемых требований и способности быстро осваивать компьютерные программы, без которых сейчас не обходится ни одна отчетность.

Фактор надежности, совестливости и лояльности для подобной работы очень неоднозначен. Если в фирме вся отчетность ведется исключительно «по-белому», то предпочтение следует отдать кандидату с высоким значением этого параметра. На честность и добросовестность такого человека можно положиться. Но он не сможет вести двойную, а то и тройную бухгалтерию, поскольку даже малейшие нарушения правил и законов противоречат его главным жизненным принципам. В этом случае приходится выбирать средние, компромиссные значения.

Кто в доме хозяин?

Критерии выбора кандидатов на вакансии руководителей еще более неоднозначны. Кроме лидерства и инициативности – качеств, необходимых любому руководителю, в каждом конкретном случае могут выдвигаться разные требования.

Для человека, управляющего глобальным процессом, фирмой в целом, факторы конкуренции, лидерства, инициативности будут иметь решающее значение. Но при управлении небольшой локальной группой высокое значение этих показателей будет мешать соблюдать субординацию и согласовывать свои действия с вышестоящим руководством.

Если руководитель сам занимается той же работой, что и его подчиненные, являясь членом рабочей команды, то большое значение приобретает фактор коллективизма. Но если в задачу руководителя входит лишь организация процесса, то этот фактор становится уже не столь значимым.

Для управления людьми, задействованными в творческом процессе, руководитель сам должен обладать высоким творческим потенциалом и быть главным генератором идей, иначе ему сложно будет поддерживать свой авторитет. Но при управлении налаженным производством этот фактор не имеет никакого значения.

Существуют различные стили руководства: авторитарный, административный, неформальный, творческий. Разным людям каждый из них присущ в различной степени. В разных условиях эффективность каждого из стилей различна и зависит от вида деятельности и от команды. В отчете некоторых тестов, в частности, теста от «ПрофРост», есть прогноз успешности при каждом из перечисленных стилей деятельности и руководства, что позволяет выбрать наилучшего для данной вакансии кандидата.

Где у сотрудника «кнопка»?

Некоторые тесты позволяют выявить ведущие мотивы и способы стимулирования сотрудника. Кроме материальных форм стимулирования, возможности которых не безграничны, существуют и другие способы. Например, для человека, привыкшего все планировать заранее, немаловажным фактором является стабильность рабочего графика, фиксированный гарантированный заработок, жесткий регламент рабочего времени. Но есть и те, кому, наоборот, удобнее работать по гибкому графику. Людей, для которых важен психологический климат и общение в команде, можно сплотить и вдохновить корпоративными вечеринками или совместными выездами на природу, но кто-то, возможно, посчитает эти мероприятия бесполезной тратой времени и денег. Для кого-то важна безопасность, уверенность в том, что его не «кинут» и не «подставят», но есть и авантюристы, готовые рискнуть за достойные деньги. Одних можно привлечь бесплатными обедами, оплатой проезда или мобильной связи, других - возможностью покрасоваться на Доске Почета. Все зависит от главных мотивов сотрудников, которые тест способен выявить. И, конечно же, от вашей возможности и готовности предоставить им те и ли иные условия.

Нет «плохих» – есть неподходящие

Если вам нужен человек, стремящийся к карьере и профессиональному росту, человек, на которого вы сможете впоследствии возложить самую ответственную работу, то предпочтение следует отдать кандидату с высоким значением факторов «конкуренция», «лидерство и инициативность». А если нужен тот, кто будет спокойно заниматься своим делом в команде, то вам больше подойдет кандидат с высоким значением фактора «коллективизм».

Если работа связана с хождением по различным инстанциям, то весьма полезным качеством кандидата является способность налаживать деловые и неформальные контакты и связи. Это качество связано с самопрезентацией, о которой уже писалось, а также с мотивом комфорта и психологического климата.

Чтобы эффективно работать с тестами, оценивая соответствие кандидата или работающего сотрудника должности, необходимо четко определить качества, важные в каждом конкретном случае, а затем находить их отображения в шкалах. К сожалению, это не всегда легко сделать, так как оптимальные значения далеко не очевидны и однозначны. В этом мы имели возможность убедиться на примере качества честности, совестливости, лояльности, которое, как кажется на первый взгляд, всегда лучше иметь «по максимуму». Потому некоторые тесты, в частности, тест ВРТ от компании «ПрофРост», сопровождаются шкалами простыми и понятными текстовыми комментариями, а также описывают возможные проблемы, которые сотрудник способен создать при работе в команде.

В качестве примера приведу таблицу, данные которой можно использовать как критерии оценки кандидатов на вакансию. В таблице отражены обобщенные значения некоторых шкал теста ВРТ от компании «ПрофРост» (аналогичные шкалы можно найти и в других тестах), выявленные в процессе тестирования наиболее успешных представителей ряда профессий.

ПРОФЕССИИ ШКАЛЫ	Продавцы и менеджеры по продажам	Руководители среднего звена	Разработчики рекламы, PR и WEB	Бухгалтеры, аудиторы
Энергичность и работоспособность	крайне высокое	среднее и выше	не имеет значения	среднее и выше
Лидерство и инициативность	среднее и ниже	среднее и выше	не имеет значения	среднее и ниже
Гибкость мышления	высокое	высокое	среднее и выше	крайне высокое
Творческий потенциал	не имеет значения	зависит от деятельности	крайне высокое	не имеет значения
Мотив стабильности	высокое	среднее и выше	среднее и выше	среднее и выше
Мотив моральных поощрений	низкое	не имеет значения	высокое	не имеет значения
Самопрезентация	высокое	не имеет значения	не имеет значения	не имеет значения