

Оценка потенциала кандидатов при трудоустройстве

Роман Левыкин для «Управление сбытом»

Для каждой активно развивающейся компании актуальным является вопрос отбора новых кадров. Это не удивительно, ведь от персонала зависит будущее компании. На кандидатов мы возлагаем большие надежды: нам надо, чтобы они обладали всеми необходимыми знаниями, умениями и навыками, мы хотим, чтобы новый человек легко вписался в существующий коллектив, нам важно, чтобы человек работал на максимуме своих возможностей.

Конечно, хочется нанимать только профессионалов. Однако нанять не первоклассного специалиста, но с большим потенциалом, отнюдь не всегда является проигрышным вариантом. Через некоторое время, за счёт обучения и постоянной практики, мы можем сделать из непрофессионала отличного сотрудника.

Так как же оценить кандидатов на должность? На какие качества стоит обращать внимание в первую очередь? Прежде всего - на знания, умения и навыки, которыми кандидат уже обладает. Для этого мы анализируем образование и профессиональный опыт кандидата, даём ему ряд тестовых заданий.

Однако абсолютно необходимо оценить ещё и потенциал. Мы должны знать, как этот человек поведёт себя в тех или иных ситуациях, как долго будет длиться период его адаптации (а значит и неэффективной работы). Насколько ответственен этот человек? Какую нагрузку он сможет вынести? При ответе на эти вопросы мы должны понимать, что проявление и развитие знаний, умений и навыков зависит не только от возможностей, которые человеку предоставляются, но и от его личностных качеств. Именно они оказывают наибольшее влияние на то, как будет работать человек. Именно от них будет зависеть производительность труда нового сотрудника. Имея психологический портрет человека можно во многом предсказать, в какую сторону и как будет развиваться ваш новый работник.

Оценка личностных качеств на собеседовании позволяет отсеять неподходящих кандидатов.

Разберём пример: представим, что к вам на позицию менеджера по продажам приходит устраиваться человек с очень хорошими знаниями в области продаж. Но у него есть одна особенность: у него низкий уровень притязаний и очень низкая стрессоустойчивость. Как вы думаете, как он поведёт себя в ситуации, когда клиент начнёт торговаться?

Давайте разберём некоторые качества кандидатов, на которые стоит обратить особое внимание.

Уровень притязаний

Уровень притязаний показывает стремление человека к цели такой сложности, которая, как ему кажется, соответствует его способностям. Он тесно связан с самооценкой личности и формируется под влиянием субъективных переживаний успеха и неуспеха в деятельности. Уровень притязаний может быть как адекватным, так и неадекватным. Человек с завышенным уровнем притязаний будет много на себя брать и очень мало из этого выполнять. В своих ошибках, скорее всего, будет винить других и сложившиеся

обстоятельства. Человек с заниженным уровнем притязаний будет стараться взять на себя как можно меньше работы и ответственности. Любой успех в деятельности он будет списывать на волю случая. Любой неуспех будет ещё ниже опускать его уровень притязаний.

Получается, что для компании выгодны только люди с адекватным уровнем притязаний.

Оценить уровень притязаний можно при помощи теста Шварцландера (helpmenow.ru/claims.html). Проведение теста и обработка результатов займёт две минуты.

Восприятие времени

Восприятие времени влияет на то, как успешно человек будет располагать свою деятельность во времени. Чем человек точнее чувствует время, тем реалистичнее он будет называть сроки выполнения тех или иных задач. Человек с высоким уровнем восприятия времени никогда не скажет вам: «Он меня отвлек, и я не заметил, как пролетело время». Человек с низким уровнем восприятия времени нуждается в повышенном контроле, ведь кроме контроля за деятельностью, которую он выполняет, он должен ещё много сил тратить на контроль времени.

Восприятие времени можно тренировать. Практически любой человек, при помощи специальных упражнений, может изменить свой уровень восприятия времени с низкого на высокий. Однако если перед вами сидит два кандидата, а взять вы можете только одного, то лучше взять того, которому не придётся тратить время на выработку умения его чувствовать. Пусть он эти силы потратит на профессиональное развитие.

Для оценки этого качества можно применить методику «Восприятие времени» (helpmenow.ru/time.html). Тестирование займёт около 5 минут.

Отношение к стрессу

У каждого человека своё отношение к стрессовым ситуациям и возникающим трудностям. Для одних людей даже сильные стрессоры (например, смерть близкого человека) не сильно отразятся на их работоспособности. Другие люди готовы впасть в депрессию даже из-за незначительного повода (например, критика со стороны начальника). Людей можно разделить по силе реакции на раздражители, которые вызывают стрессовое состояние. Но сила реакции на раздражитель – это не единственный критерий. Важен ещё тип раздражителя. Для кого-то наибольшую значимость имеют стрессоры, связанные с карьерным ростом, для кого-то – стрессоры, связанные с личностным развитием и т.д.

Другим важным параметром является то, как человек пытается разрешить сложившуюся стрессовую ситуацию. Одни люди попробуют быстро принять решение по выходу из кризиса и сразу начать действовать. Другие люди будут концентрироваться на поисках всех возможных путей выхода. Кто-то «уйдёт в себя» и некоторое время будет недееспособным. Кто-то будет отрицать факт наличия проблемы. Кто-то будет пытаться концентрироваться не на способах решения ситуации, а на поиске виноватых. Кто-то будет агрессивно доказывать свою правоту и устроит скандал. У каждого человека есть 1-2 доминирующих способа разрешения стрессовых ситуаций. Эти способы разрешения могут быть как конструктивными (т.е. помогающими справиться с ситуацией), так и не конструктивными (т.е. не приводящими к разрешению ситуации).

Получается, что основными характеристиками, требующими наше внимание, будут следующие:

- Тип стрессора
- Сила стрессора
- Способ разрешения стрессовой ситуации

Отношение к стрессу можно выяснить при помощи цветового теста Люшера (helpmenow.ru/lusher.html). Тестирование займёт 3 минуты. Интерпретация минут 5. К сожалению, обучение проведению и оценке результатов теста Люшера занимает длительное время, зато результат превзойдёт все ожидания.

Особенности характера

В самом общем приближении характер можно рассматривать как совокупность привычных стандартных способов поведения. Знание характера человека позволяет предположить, как человек поступит в той или иной ситуации.

В жизни всё взаимосвязано, и одно вытекает из другого. Мысль может послужить толчком к поступку. Поступок может послужить основой для формирования привычки. Привычные шаблоны поведения служат основой нашего характера, а сам характер служит основой для формирования нашей судьбы. Эта мысль отражена в древней поговорке:

Посеешь мысль – пожнёшь поступок. Посеешь поступок – пожнёшь привычку. Посеешь привычку – пожнёшь характер. Посеешь характер – пожнёшь судьбу.

Например, в процессе тестирования черт характера мы можем выяснить, что человек любит охотно браться за всё новое и не терпит заниматься старым. Как вы думаете, сможет ли этот человек довести сложный долгий проект до конца?

Для быстрой оценки черт характера можно использовать «психометрический тест» (helpmenow.ru/geometry.html). Тестирование займёт 1 минуту.

Память, внимание, ощущение, восприятие, мышление

Необходимость тестирования уровня развития высших психических функций (память, внимание, ощущение, восприятие, мышление) сильно зависит от должности, на которую претендует человек.

Память имеет смысл тестировать для позиций, где человеку непозволительно что-то забывать, а возможности всё записывать нет (или на это нет времени). Например, память важна для позиций, где требуется вести сложные долгие переговоры (согласитесь, на таких переговорах не всегда есть возможность записать значимую информацию; её приходится запоминать).

Внимание необходимо там, где нужно быстро ориентироваться в меняющихся условиях. Человеку, который занимается холодными продажами очень важно иметь высокоразвитое внимание, ведь он должен уметь быстро оценивать окружающую обстановку клиента и быть внимательным к тому, что и как тот говорит. Так же внимание является важной характеристикой для бухгалтеров.

Особенности ощущений необходимо тестировать при отборе кандидатов на должности, которые требуют высокой точности оценки сигналов. Например, эффективность работы дегустаторов напрямую зависит от качества их ощущений.

Высокий уровень восприятия необходим в творческих профессиях.

Мышление требуется там, где нужно анализировать сложную информацию. Мышление имеет смысл оценивать при отборе персонала на аналитические должности.

В заключении хочется ещё раз подчеркнуть, что оценка знаний, умений и навыков кандидатов необходима, но не вполне достаточна. Для получения наиболее полных результатов нужно оценивать и психологические качества кандидатов. Основное внимание следует уделить следующим качествам: уровню притязаний, восприятию времени, отношению к стрессу и особенностям характера. При необходимости, результаты можно дополнить тестированием уровня развития высших психических функций (памяти, внимания, ощущения, восприятия, мышления).

Решение о принятии того или иного сотрудника в штат стоит принимать учитывая все имеющиеся данные. Помните, что идеальных кандидатов не бывает. У всех есть свои достоинства и недостатки. Но в ваших силах выявить тех, кто вам подходит больше всего и тех, кто вам не подходит.

Оценку психологических качеств должен проводить компетентный человек. Крайне желательно, чтобы он имел психологическое образование. В противном случае интерпретация результатов может быть некорректной, и, следовательно, решение о кандидате будет неправильным. Однако совсем не обязательно держать в штате своего психолога. На данный момент на рынке есть много организаций, которые оказывают подобные услуги.

—

Роман Левыкин

Психологическое консультирование, бизнес-тренинги, комплексная оценка персонала, нормализация психологического климата в коллективе

romanlevikin@gmail.com

helpmenow.ru

easyuse.ru