

Микс - Метод подбора и оценки руководителей

**« Мировоззрение + опыт :
ценности + компетенции »**

Сборник кейсов

Алима Фурманова

18+

Алима Якубовна Фурманова
Микс – Метод подбора
и оценки руководителей
Серия «Все о массовом
подборе персонала», книга 6

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66247880
SelfPub; 2021*

Аннотация

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 постройте 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.

Содержание

Вместо введения. HR-планирование экономической успешности кандидата в руководители на основе ценностно-компетентностного подхода	5
Этап 1. Подбор на должность руководителя – “капитана” компании	8
Этап 2. Согласование с профильными руководителями компании кандидата на должность “капитана”	13
Этап 3. Оценка прохождения новым руководителем испытательного срока	15
Этап 4. Ежегодная аттестация руководителей	17
Глава 1. Каким образом Микс – Метод «Мировоззрение + опыт: ценности + компетенции» оптимизирует HR-планирование успешности кандидата?	19
Глава 2. О методиках, входящих в Микс – Метод «Мировоззрение + опыт: ценности + компетенции»	27
Конец ознакомительного фрагмента.	31

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 сцена-

рий 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 регио-

нальных 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 “капи-

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

тана“.

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.

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 практи-

ческой 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, фунда-

ментом 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:

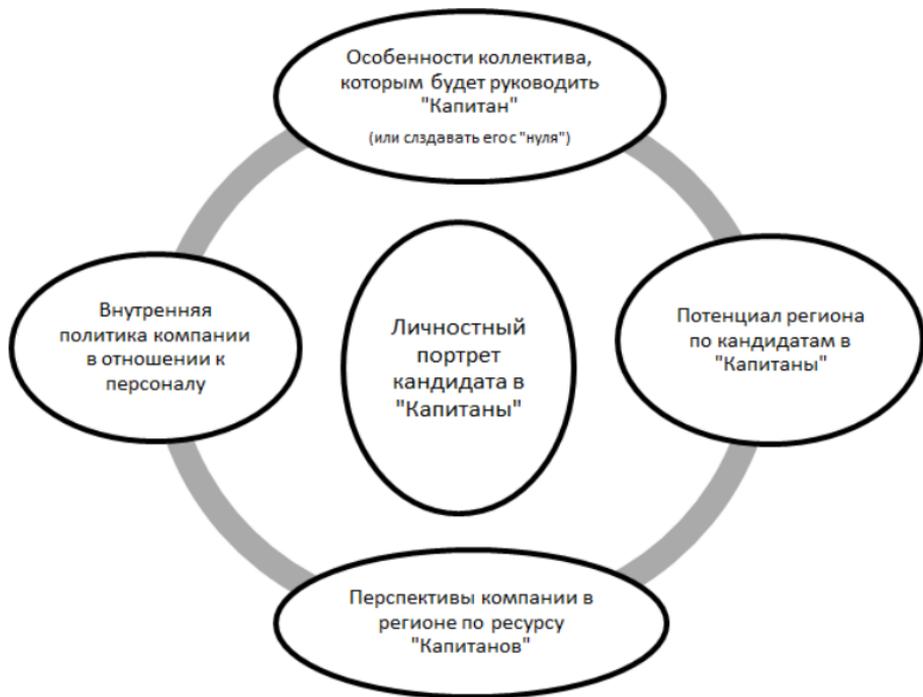


Рис. 1. Составляющие HR-планирования успешности “капитана” в компании.

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, политиче-

ских 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:

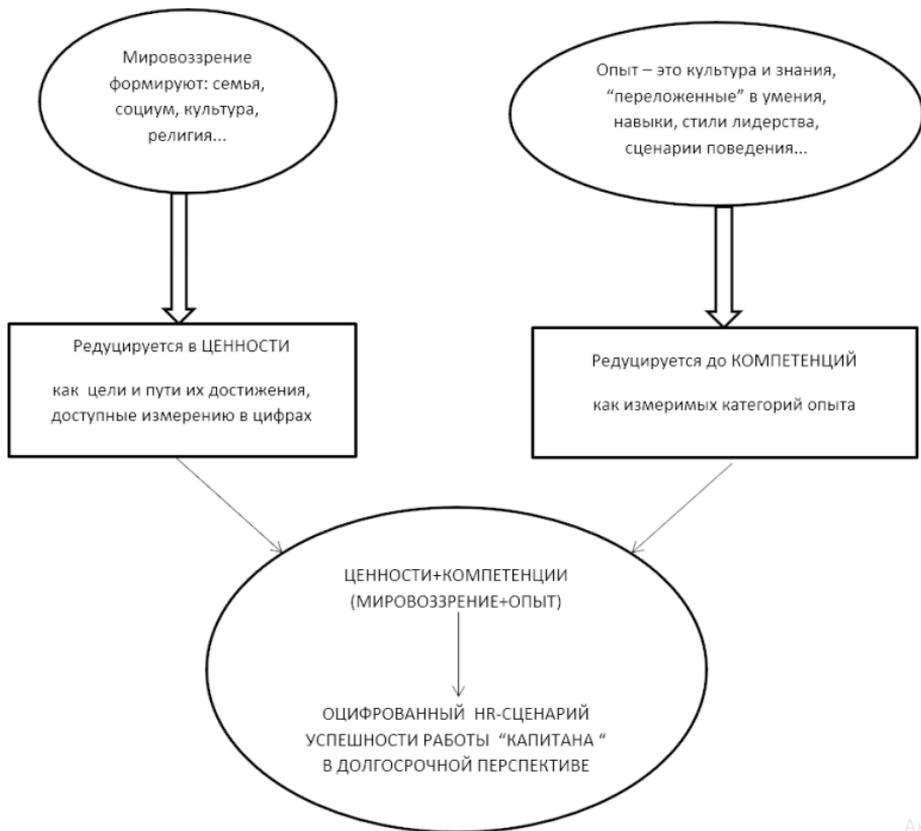
- потребность познакомиться с мировоззренческими взглядами кандидата
- необходимость оценить его компетенции
- планирование сценариев работы коллектива и нового руководителя
- составление рекрутинговых планов, когда коллектив набирается “с нуля”
- изучение и корректировку неформальной “атмосферы” компании
- 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 – подключа-ли новые методики, проверяли на практике валидность ре-зультатов, пополняли клиентскую базу. И сейчас в Микс-Ме-тод входят следующие методики:

- Обоснованная теория Б. Глейзера и А. Стросса², при по-

² Забаев И. В. Логика анализа данных в обоснованной теории (GROUNDED

мощи 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, оцифровывать 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

THEORY); ВЕРСИЯ Б. ГЛЕЗЕРА / 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 школы экономики. 2012. Т. 9. № 1. – С. 43–70. <http://www.ess-ru.ru/>. Обращение 05.04.2021

методики, проясняющие влияние сторонних факторов на ценности и компетенции (обычно регионального характера).

Другими словами:

- **первая методика** дает представление о ценностно-компетентностном 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.