



# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УКРАИНА

8(227)

август  
2012

профессиональный подход к управлению человеческими ресурсами

## Управление карьерой

Карьерные  
ориентиры

Горизонтальное  
развитие

Карьерный  
коучинг

Дауншифтинг

«Компания может помочь сотруднику реализовать потенциал, о котором он даже не догадывается»

Елена Лукьяненко

Ужгород • Львов • Киев • Борисполь • Харьков • Днепропетровск • Орджоникидзе • Донецк • Одесса



# TOTAL<sup>HR</sup>



Массовый рекрутинг - Лизинг - Аутсорсинг

Пл. Спортивная, 3, 2 этаж, 01601, Киев, Украина

тел./факс: +38 044 390 50 08\06, info@totalhr.com.ua, www.totalhr.com.ua

# Оценка кандидатов с помощью методики «перекрестного опроса»



## Станислав СОЛОВЬЕВ,

бизнес-консультант, автор книги «Кадровые технологии (активный поиск и подбор, адаптация, мотивация, кадровое планирование и оптимизация численности персонала)»

*Общаясь с директорами компаний, мне нередко приходилось слышать упреки в адрес рекрутеров и HR-ов за низкое качество подбора кадров, за неумение выделить из группы претендентов на вакантную должность наиболее квалифицированных и успешных специалистов. Основной акцент они делали на том, что невозможно эффективно подбирать работников, не зная специфики их профессий. Как решить эту проблему? Заставить HR-менеджеров освоить несколько специальностей? Нереально. Привлекать для отбора профильных специалистов? Это практикуется большинством HR-служб. А как быть внешним рекрутерам и HR-ам, на предприятиях которых нет необходимых для оценки кандидатов профильных специалистов?*

**Д**умая над решением задачи, я вспомнил историю, описанную в книге Сидни Шелдона «Если наступит завтра». Героиня романа перехитрила двух великих гроссмейстеров: игра шла параллельно, мастера находились в соседних комнатах, а дама просто переходила от одной доски к другой, повторяя действия обоих соперников, по сути они играли друг против друга. Игра завершилась ничьей, подвоха никто не заподозрил. Напрашивается аналогия – привлечь к процессу отбора самих соискателей. Каждый из них в борьбе за вакантную должность способен устроить конкурентам серьезный профессиональный экзамен. На этом я и построил методику оценки сравнительного уровня квалификации претендентов. Приведу в качестве примера подбор двух программистов 1С для агропромышленного концерна.

На первом этапе по результатам собеседований была отобрана группа кандидатов в количестве шести человек. Все они имели необходимые навыки и опыт работы с программой 1С. Затем программистам было предложено принять участие в конкурсе, по результатам которого работодатель сделает свой окончательный выбор. Участникам объяснили, что конкурс будет проходить в виде дискуссии на профессиональную тему. Каждый из них должен заранее подготовить по два-три вопроса, которые сможет задавать конкурентам в ходе обсуждения. Тема и условия конкурса были объявлены программистам

за два дня до его начала, все выразили свою готовность участвовать. Перед началом дискуссии претендентов и представителей работодателя (финансовый директор и главный бухгалтер) познакомили друг с другом. Дискуссия велась в основном по принципу «перекрестного опроса». Один из участников задавал свой вопрос, а ведущий предлагал на него ответить другому. Каждый ответ специалиста тщательно обсуждался, конкуренты не давали претенденту расслабиться дополнительными вопросами и замечаниями. Вопросы периодически задавали также финансовый директор и главный бухгалтер. В ходе острой дискуссии быстро выявились лидеры и аутсайдеры, так, программист, хвалившийся своей квалификацией и просивший самую высокую зарплату, выглядел неуверенно и бледно на фоне других специалистов.

Дискуссия помогла нам выявить не только профессиональные, но и многие личностные качества претендентов. Вся процедура заняла около двух часов, после ее окончания я предложил финансовому директору и главному бухгалтеру независимо друг от друга составить список кандидатов по рейтингу. Мы сравнили наши списки и обнаружили расхождения только между пятым и шестым местом, победитель не вызывал сомнения. Интересна была реакция и самих участников. Они говорили, что много раз слышали заявления работодателей о конкурсах на вакантные должности, но реально смогли ощутить,

что это такое, только во время дискуссии. Высказывалась и мысль, что участие в конкурсе полезно уже тем, что дает возможность сравнить свой уровень квалификации с другими специалистами. Конечно, результатами этого конкурса остались довольны не все, но негативного отношения или претензий к организаторам не было. Эта методика применялась для подбора самых разных специалистов: маркетологов, инженеров, финансистов, юристов, программистов и т. д. Достаточно часто приходилось сталкиваться с неожиданными результатами и последствиями применения методики.

Так, например, владельцы одной компании решили заняться транспортными перевозками и озадачились подбором руководителя этого направления. Претенденты на вакансию во время дискуссии в пух и прах разбили проект бизнесменов, засомневались в расчетах, звонили в разные транспортные компании и уточняли цены. Дело закончилось тем, что владельцы компании от проекта отказались и были очень довольны тем, что не успели вложить деньги в закупку автомобилей. В другом случае, при подборе начальника отдела маркетинга, участники дискуссии дружно усомнились в успешности проекта, в котором товары широкого потребления продавались по каталогам и доставлялись клиентам по почте. К мнению специалистов никто прислушиваться не стал, а спустя некоторое время компания, вышедшая на рынок с этим проектом, тихо и бесславно исчезла. Признаюсь, что сам нередко менял мнение о претендентах, сложившееся на собеседовании, после их испытания методикой «перекрестного опроса». Последний случай произошел при подборе для компании, занимающейся разливом минеральной воды, коммерческого директора. Один из кандидатов подкупил меня уверенностью, системностью в работе, но во время острой дискуссии это впечатление быстро рассеялось.

#### **Напомним основные правила применения методики «перекрестного опроса»:**

1. Тема профессиональной дискуссии должна быть достаточно широкой, чтобы оценить квалификацию участвующих в ней специалистов.
2. Если возникают трудности с выбором темы дискуссии, можно обратиться за помощью к ее участникам.
3. Каждому кандидату предлагается заранее (за один–два дня) подготовить два–три вопроса на тему профессиональной дискуссии для остальных участников конкурса.
4. Для удобства общения участникам конкурса пристегивают бейджики с их именами, всех присутствующих ведущий (HR) представляет друг другу.
5. Каждый подготовленный вопрос сначала озвучивается и выносится ведущим конкурса для его оценки аудиторией на предмет корректности и соответствия теме дискуссии, если вопрос получил отрицательную оценку, то он отклоняется.

6. Вопрос, получивший одобрение, ведущий адресует одному из участников конкурса.

7. Ответ кандидата должен быть кратким, по существу заданного вопроса в пределах 5–7 мин.

8. После окончания ответа ведущий предлагает участникам высказать свои замечания и дополнения.

9. Кандидат отстаивает свой ответ в дискуссии с остальными участниками конкурса.

10. На конкурсе должен обязательно присутствовать заказчик, он стимулирует ведение дискуссии своими комментариями и замечаниями.

11. Обсуждение может проводиться без участия эксперта по профессии, но если он есть, то оно может стать еще динамичнее и острее при условии, что эксперт меньше говорит и больше слушает.

12. Ведущий конкурса управляет дискуссией, старается вовлечь в нее всех участников.

13. Ведущий конкурса, заказчик и его представители по окончании конкурса обязаны независимо друг от друга оценить кандидатов и расставить их в списке по рейтингу.

14. Поставленные организаторами участникам конкурса рейтинги сравниваются, а затем по ним определяется победитель.

Опыт показывает, что больших расхождений в оценках при определении победителя нет. Продолжительность конкурса 1,5–2 часа. Отказов от участия в конкурсе практически не бывает. В чем пре-

*«Перекрестный опрос» соискателей позволяет рекрутеру при подборе обходиться без эксперта по профессии кандидатов.*

имущества этой методики оценки кандидатов на вакантную должность:

- Конкуренция и метод «перекрестного опроса» позволяют задействовать в процесс оценки самих кандидатов, благодаря чему при подборе можно обходиться без эксперта по профессии.
- Метод позволяет заказчику видеть и сравнивать всех кандидатов одновременно в процессе конкурентной борьбы, что существенно повышает качество оценки.
- Метод дает возможность оценивать не только сравнительный уровень квалификации претендентов, но и их профессиональные и личностные качества.
- Он сокращает в два–три раза время, необходимое для оценки такой же группы кандидатов методом стандартного собеседования.
- Метод универсален и применим для специалистов практически всех профессий.

При этом эффективность данной методики начинает снижаться, если в группе претендентов больше шести человек. Методика прошла основательную практическую проверку, была разработана в 1993 г. Предлагаю читателям на деле оценить ее надежность и простоту. 