



# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УКРАИНА

10(229)  
октябрь  
2012

профессиональный подход к управлению человеческими ресурсами

## Оплата труда

Индивидуальные  
тарифные соглашения

Вклад подразделения  
в формирование  
дохода компании

Внедрение  
грейдинга

Новая система  
компенсаций

«Даже самая грамотная система оплаты  
труда не заставит работать человека,  
который этого не хочет»

Екатерина Кошкина

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



# Методика подбора на позицию директора



## Станислав СОЛОВЬЕВ,

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

*Директор, безусловно, является той ключевой фигурой, от которой во многом зависит успешность любого предприятия. Поэтому и цена ошибки при подборе на эту должность заметно выше по сравнению с другими позициями. Ситуация осложняется тем, что у большинства HR-менеджеров нет надежных методик и мало опыта работы с этой категорией (вакансия директора появляется не часто). Средняя точность оценки соискателей при помощи интервью составляет около 60 %, а при работе с претендентами на директорское кресло она еще ниже. Руководители высшего звена умеют подать себя с лучшей стороны, произвести хорошее впечатление не только на молодого, но и умудренного опытом HR-менеджера. В чем еще специфика подбора директора предприятия?*

**В**о-первых, в большом количестве претендентов. На объявление о вакансии в Интернете за неделю обычно приходит больше сотни резюме. Во-вторых, в их низком качестве. Практика показывает, что 95 % соискателей не способны эффективно работать на позиции директора. В-третьих, в больших затратах времени на процесс отбора. Чтобы найти пять–шесть кандидатов, приходится перебрать не меньше сотни соискателей.

Уяснив специфику и сложность подбора специалистов на позицию директора, приходишь к выводу, что для совершенствования этого процесса надо решить две проблемы:

1. Повысить точность оценки соискателей на должность директора предприятия.
2. Сократить затраты времени на процесс отбора кандидатов из числа претендентов.

В последнее время для решения этих вопросов я успешно применяю специальные тесты. Первый тест предназначен для оценки управленческих способностей, которые являются наиболее важными профессиональными качествами для директора предприятия. Точного определения управленческих способностей (управленческого интеллекта) в современной литературе нет. На мой взгляд, это особое сочетание нескольких свойств социального и общего интеллекта, интуиции и воображения, которые позволяют моделировать развитие управленческих ситуаций, прогнозировать

последствия принимаемых решений, а еще это понимание основных принципов управления, неизбежности жестких и непопулярных мер по отношению к своим подчиненным. Скажу несколько слов о самом тесте: он содержит 32 вопроса, на каждый вопрос есть два варианта ответа, один из которых верный. Оценка испытуемых имеет градацию по четырем уровням управленческих способностей. Высший из них соответствует категории топ-менеджеров. Приведу в качестве наглядного примера пару заданий из этого теста:

• **Отдавая распоряжения, необходимо пояснить их и, в случае необходимости, доказывать:**

- а) утверждение верно;
- б) утверждение не верно.

Большинство соискателей, отвечая на вопрос, выбирали первый вариант: «утверждение верно». Давайте представим, к каким последствиям может привести такое решение? Если все руководители начнут доказывать подчиненным необходимость своих распоряжений, то предприятие превратится в дискуссионный клуб и потеряет управляемость.

• **Для достижения поставленной перед предприятием цели директору лучше:**

- а) сосредоточить свои основные усилия на решении наиболее важной задачи;
- б) распределить свои усилия на решение нескольких задач, диктуемых ситуацией.

Таблица. Описание категорий личности

Категория	Перечень основных личностных качеств
Руководитель	Ответственно подходит к делу сам и того же активно требует от окружающих, беря на себя ответственность за их поступки. Может быть руководителем при наличии управленческих способностей. Признаки: высокий показатель по шкале «Ответственность» и низкий показатель по шкале «Эгоизм»
Исполнитель	Готов отвечать по своим обязательствам или является старательным работником, поэтому характеризуется хорошей управляемостью, но другими управлять не способен, поскольку не готов брать на себя ответственность за их поступки. Признаки: высокий показатель по шкале «Подчиненность» и низкий по шкале «Лидерство»
Специалист	Характеризуется высокой самостоятельностью мышления, поэтому управлять таким человеком сложно. Сам может быть ответственным и старательным работником, но не готов отвечать за других, поэтому управлять ими не способен. Признаки: высокий показатель по шкале «Лидерство»
Комбинатор	Характеризуется своекорыстной направленностью и низким уровнем ответственности. Независимость и самостоятельность мышления он использует в основном для того, чтобы уходить от влияния общества и оправдывать свою позицию. К управленческой деятельности он не способен. Признаки: высокий показатель по шкале «Эгоизм»

Около 80 % соискателей отдали свои предпочтения второму варианту ответа и совершили типичную управленческую ошибку: погрязли в текучке и упустили решение наиболее важной задачи для достижения поставленной цели.

Каждому из нас приходится сталкиваться с управленческими ошибками руководителей не только в тестах, но и в реальной жизни. Не будем далеко ходить и возьмем близкую для HR-менеджеров тему найма персонала. Мне часто приходится наблюдать такой парадокс, когда на предприятии за процесс найма персонала отвечает HR-директор, а фактически все решения принимают руководители структурных подразделений. Невольно возникает вопрос, как HR-директор управляет этим процессом и зачем его превратили в «свадебного генерала»? На моих глазах из-за управленческой ошибки, которая привела к двоевластию и конфликту между директорами филиалов и региональными менеджерами, развалилось три подразделения известной компании по производству алкогольных напитков. В другом случае вмешательство в управление производственным предприятием т. н. куратора, настоявшего на необоснованном повышении отпускных цен, привело к резкому падению продаж и миллионным убыткам. К сожалению, в практике управления мы чаще сталкиваемся с отрицательными примерами.

Директор предприятия должен обладать не только управленческими способностями, но и соответствующими личностными качествами. Для выявления этих качеств используется второй тест, он позволяет определить принадлежность испытуемого к одной из четырех категорий личности. При подборе директора нас интересует категория «Руководитель». Краткое описание личностных качеств этой категории имеется в таблице.

Тест содержит 64 вопроса, отвечая на них, соискатель выражает свою позицию, он может соглашаться или не соглашаться с предложенными высказываниями. Методика построена на ассоциативной связи, абстрактные вопросы меньше насто-

раживают и снижают уровень контроля при выборе ответов.

Приведу несколько примеров:

1.	Чем больше у человека денег, тем проще ему жить.	
2.	Знание – это то, что возвышает одного человека над другим.	
3.	Взрослого человека бесполезно воспитывать.	
4.	Ответственность у людей не снижает жажду власти.	

Оценка испытуемого проводится по четырем основным шкалам: эгоизм, ответственность, подчиняемость и лидерство. Качественный скачок в оценке происходит при пересечении середины любой шкалы. Все результаты в нижней половине каждой шкалы оцениваются как низкие, а в верхней половине – как высокие. При графическом изображении результатов тестирования закрашиваются соответствующие половины шкал. Возможны 16 вариантов сочетания результатов оценки, каждый из них соответствует определенной позиционной группе, имеющей свою характеристику.

1. Модернизатор	2. Модификатор	3. Критик	4. Единоличник
5. Стабилизатор	6. Конформист	7. Скептик	8. Законопослушник
9. Компанец	10. Карьерист	11. Обыватель	12. Уклонист
13. Конъюнктурщик	14. Критикан	15. Манипулятор	16. Демагог

Для позиции директора подходят четыре группы: «Модернизатор», «Модификатор», «Критик» и «Стабилизатор». Приведу в качестве примера характеристику одной из них.

«Модификатор» относится к категории «Руководители». Считает необходимым обеспечивать в первую очередь устойчивость сложившейся системы и нерушимость признанных авторитетов. Сам он при этом уже выделяется из общей массы своими идеями и готов доносить до окружающих его людей собственные представления о правильности, а вот развенчивать т. н. общеизвестные истины или идти наперекор мнению большинства пока не собирается. Он как бы *свободно выбирает быть зависимым*, и такое противоречивое сочетание держит «Модификатора» в напряжении и делает его менее устойчивым к давлению чужих мнений. Самостоятельность своего мышления он направляет на привнесение в жизнь различных видоизменений – *модификаций*, (от лат. modificatio – установление меры), которые улучшают форму, но не затрагивают сути явлений. Он активно воздействует на общество таким образом, чтобы *непрерывно сохранить все самое лучшее из известного*, хотя это «лучшее» может противоречить одно другому и даже быть тормозом для развития. Его руководством к действию нередко становится не просто своя правильность (или личная правда, как у «Модернизатора»), а согласованная правильность. Ведь он не намерен впрямую ломать устоявшийся образ мыслей окружающих и убеждать их в своей правоте, значит, его мысли и взгляды должны стать созвучными взглядам других. Все эти особенности позволяют назвать его «*лояльным лидером*», неслучайно именно «Модификаторы» составляют большинство в т. н. директорской группе.

Валидность первого и второго теста не ниже 80 %. После некоторых сомнений я решил проводить тестирование соискателей в дистанционном режиме, высылая им задания по электронной почте. Конечно, это нарушение процедуры, но оно оказалось оправданным, 90 % кандидатов присылали мне ответы на тесты, а статистика результатов подтвердила правильность выбранной тактики. Для примера приведу результаты 119 претендентов на должность директора производственного предприятия в Киеве.

#### **Результаты оценки управленческих способностей соискателей:**

- уровень руководителей высшего звена – 3 %;
- уровень руководителей среднего звена – 29 %;
- уровень руководителей нижнего звена – 48 %;
- управленческие способности отсутствуют – 20 %.

#### **Результаты оценки соискателей по категориям личности:**

- категория «Руководитель» – 29 %;
- категория «Исполнитель», «Специалист» и «Комбинатор» – 71 %.

#### **Результаты оценки соискателей по четырем шкалам теста:**

- соответствуют требованиям по шкале «Эгоизм» – 36 %;
- соответствуют требованиям по шкале «Ответственность» – 26 %;
- соответствуют требованиям по шкале «Подчиняемость» – 62 %;

- соответствуют требованиям по шкале «Лидерство» – 50 %.

Статистика результатов тестирования претендентов на должность директора шокирующая. Можно предположить, что на вакансию откликнулись одни неудачники, но результаты 15 специалистов, найденных прямым поиском, ничем не отличались. Если на коммерческих предприятиях такой низкий уровень управленцев, то можно представить, что творится в государственных структурах. Для удобства подбора кандидатов по двум тестам можно составить профиль должности директора следующим образом:

1. Управленческие способности – уровень руководителя высшего звена.
2. Категория личности – «Руководитель».
3. Показатель по шкале «Эгоизм» – низкий (менее 50 %).
4. Показатель по шкале «Ответственность» – высокий (более 50 %).
5. Показатель по шкале «Подчиняемость» – высокий (более 50 %).
6. Показатель по шкале «Лидерство» – высокий (более 50 %).

По результатам тестирования было отобрано семь кандидатов, из них только один полностью соответствовал шести пунктам должностного профиля, а у остальных имелись отклонения по одной–двум позициям. Процесс на этом не заканчивается. На следующем этапе отобранные по результатам тестирования соискатели прошли собеседование с HR-менеджером, который убедился в объективности результатов тестирования, уточнил их опыт работы и другие вопросы. По итогам собеседования два человека были отсеяны, оставшиеся претенденты встретились с владельцами бизнеса и познакомились с предприятием. Затем они получили задание – дать оценку системе сбыта готовой продукции на данном предприятии и высказать предложения по ее совершенствованию. Для этого претенденты получили необходимую информацию от начальника отдела сбыта и других специалистов. На выполнение задания (в письменной форме) им предоставили четыре дня. После подробного анализа полученных ответов было отсеяно еще три человека. На завершающем этапе два оставшихся кандидата прошли проверку у специалиста по экономической безопасности. Один из них эту проверку не выдержал. Такая методика была применена для подбора директора предприятия. В чем ее преимущества?

Во-первых, комплексное применение для отбора тестов, интервью, практического задания и проверки результатов прежней работы повышают точность оценки кандидатов не менее чем на 30 %.

Во-вторых, применение тестов сокращает в несколько раз время предварительного отбора соискателей. Обработка тестов одного претендента занимает в среднем 5 минут, а интервью как минимум 60 минут. При оценке 119 кандидатов HR-менеджер экономит 15 рабочих дней.

Использованные для оценки соискателей тесты разработаны на базе теста В. Машкина. 