Охота на «звезд». Советы по

оценке кандидатов и сотрудников

Евгения ЯКОВЧЕНКО,

Regional Leader, TZPartners

Татьяна БАРИНОВА,

SMM Manager, TZPartners

Наиболее успешные люди в мире – это те люди, которые понимают самих себя и способны отыскать стратегии достижения успеха, находясь в любом окружении.

Билл Дж. Боннстеттер

Получая задачу найти того или иного кандидата, каждый рекрутер понимает: ему необходимо не просто отыскать специалиста, чей опыт и образование соответствуют требованиям вакансии, но и подобрать человека, способного стать лояльным сотрудником, который не будет присутствовать на рабочем месте лишь мысленно, оставаясь при этом безучастным ко всему происходящему в организации.

В данной статье мы расскажем о некоторых решениях, которые помогли компаниям спрогнозировать эффективность, лояльность и вовлеченность кандидатов «на входе» и которые позволяют оценивать эти же факторы, когда речь идет об уже работающих людях.

Оценка «на входе»: подбор «звездных» продавцов

Скорее всего, сотрудник, демонстрирующий высокие результаты и получающий соответствующее вознаграждение (будь то денежный бонус или нематериальное поощрение), будет доволен своей деятельностью. Однако по-настоящему эффективным человек может быть лишь на той работе, которая позволяет реализовать максимум его потенциала, и при этом его навыкам и способностям необходимо соответствовать позиции, на которую он претендует. Поэтому компания заинтересована в том, чтобы комплексно оценить скрытый потенциал кандидата, определить его соответствие должности и спрогнозировать вовлеченность. Подходящих инструментов, доступных на рынке, множество. Один из них, который мы рассмотрим для примера, – TriMetrix (трехмерная оценка, которая позволяет выделить восемь поведенческих характеристик, шесть мотиваторов и оценить степень развития более чем 60 компетенций соискателя).

Так, к данному решению обратилась компания FRUNZE, когда перед ней стояла задача найти «звездных» продавцов. Топ-менеджменту потребовалось отобрать лучших специалистов по про- дажам, оценить hard и soft skills претендентов и в целом повысить объективность процесса подбора. Для этого руководители определили критерии отбора «звездных» продавцов, которые затем легли в основу профиля «идеального кандидата». В частности, среди ключевых требований к способностям были: устойчивость к внешним воздействиям, самостоятельность, гибкость, ориентация на достижение цели, личная ответственность, клиентоориентированность и др. Например, устойчивость к внешним воздействиям подразумевает, что человек не отступает от цели, несмотря на возникающие трудности, без проволочек берется за решение внезапно возникших проблем, объективно относится к критике. Личная ответственность говорит о способности отвечать за собственные поступки, не осуждать окружающих без достаточных на то оснований, умении учиться на своих ошибках.

Далее все кандидаты были оценены на предмет индивидуального понимания стратегий успешных продаж и развития соответствующих навыков (с помощью инструмента SSI, или Индекса стратегии продавцов). Компания оценила, насколько правильно торговый персонал действует в каждой конкретной ситуации на разных этапах (поиска клиентов, создания первого впечатления, выяснения и уточнения различной информации о клиенте, презентации товара, воздействия/влияния, заключения сделки). Так, респондентам было предложено 67 реальных ситуаций, к которым им было необходимо подобрать правильное, на их взгляд, решение.

Например:

• Изучая возможности развития бизнеса с новыми клиентами, вы встречаете такого, кто говорит: «Мы когда-то имели дело с вашей компанией, и честно сказать, уже не рассматриваем ее в качестве возможного партнера». Вам следует…

• Во время вашей презентации клиент говорит: «Меня совершенно устраивает мой нынешний поставщик». Вы должны…

• Лучше всего, если вы запомнитесь клиенту, как…

• В самом начале встречи клиент говорит: «Я прослушаю информацию о ваших продуктах/услугах, но как бы там ни было, ничего приобретать сейчас не намерен!». Вам следует… и др.

Заключительным этапом отбора стало «наложение» профилей респондентов на профиль «идеального продавца» и сравнение результатов. Участники проекта остановили выбор на тех кандидатах, которые продемонстрировали наивысшие показатели понимания и навыков продаж, а также максимально соответствовали профилю должности. Ответы претендентов в команду «звездных продавцов» в первую очередь свидетельствуют об уровне понимания стратегий и принципов продаж. Однако, поскольку торговый персонал – это одно из важнейших звеньев организации, от его умения представлять интересы компании, клиентоориентированности, способности быстро реагировать и принимать правильные решения в спорных ситуациях во многом зависит и доход, и репутация бизнеса. Кроме того, наличие способностей и качеств, которые предусматривает профиль должности (а аспекты, указанные в профиле, учитывают не только требования к должности, но и индивидуальные особенности политики, а также индустрии организации), обуславливает успешность кандидата в работе. Ведь пропорционально росту показателей (а вместе с ними

и бонусов) специалиста продаж будет расти его удовлетворенность и вовлеченность в рабочие про-

цессы.

Снижение текучести и формирование кадрового резерва

Успех компании во многом зависит от того, есть ли у нее сотрудники, обладающие способностями, которые критически важны для выполнения конкретных задач. Низкая эффективность работы и высокая текучесть кадров повышает уровень неоправданных затрат и ведет к потере новых возможностей. Поэтому при подборе персонала важно определить личностные, поведенческие особенности претендента, чтобы таким образом спрогнозировать его удовлетворенность и вовлеченность.

Например, для подбора наиболее эффективных кандидатов и решения других стратегических HR-задач компании Ab InBev и «Чумак» обратились к инструменту поведенческой оценки DISC. Компании Ab InBev требовалось определить профиль продавцов-«блокбастеров», чьи показатели продаж превышали 90–95 %. Кроме того, перед компанией стояла задача: систематизировать подход к процессу подбора, сократить уровень текучести и повысить эффективность сотрудников отдела продаж. На первом этапе с помощью DISC были определены основные поведенческие характеристики успешного специалиста продаж. Затем торговый персонал разделили на две группы в соответствие с показателями работы – «blockbusters» и «non blockbusters», провели оценку и индивидуальное интервью с каждым участником. Оказалось, что у обеих групп достаточно сильно выражен фактор C (соответствие правилам и процедурам). В то же время группе «blockbusters» больше присущи факторы I (влияние через общение), менее D (реакция на трудности) и нет фактора S (реакция на изменения).

Подбор кандидатов, чьи поведенческие и личностные качества изначально соответствуют профилю должности, позволяет сократить текучесть кадров. Кроме того, благодаря внутренней оценке персонала, компания может провести ряд мероприятий по повышению эффективности работы сотрудников, в частности разработать программы обучения, чтобы развить у торгового персонала необходимые качества. Наряду с растущими показателями и «победами над собой» у работников будет повышаться и уровень удовлетворенности своими успехами и работой в компании в целом. Разве снижение уровня текучести кадров уже не говорит само за себя?

Перед HR-специалистами компании «Чумак» стояли несколько иные задачи: оптимизация работы по подбору и оценке торговых представителей, а также формирование кадрового резерва для замещения ключевых позиций. Для подбора торгового персонала на основании поведенческой оценки был разработан профиль должности «идеального кандидата», а для формирования кадрового резерва была проведена оценка внутренних претендентов с целью выявления наиболее подходящих сотрудников для замещения ключевых должностей в будущем. Согласно профилю должности, разработанному по DISC, у специалиста в сфере продаж должны быть ярко выражены такие поведенческие характеристики: стремление быть впереди (стойкость, смелость, желание побеждать, особенно в ситуациях острой конкуренции); настойчивость (решительность, умение быстро реагировать и действовать, четкое соблюдение сроков); склонность к частым изменениям (умение делать несколько дел одновременно, умение быстро пере- ключаться) и др. Наличие необходимых качеств у кандидатов обуславливает его соответствие должности, а значит, эффективность в работе. Кроме того, предоставляя сотрудникам дополнительные возможности для развития и роста (в частности, в рамках формирования кадрового резерва), компания не только заранее подготавливает себе кадры, но и способствует развитию лояльности персонала. Ведь зная, какие качества необходимо развить в себе, чтобы в дальнейшем занять ту или иную позицию, и при этом будучи уверенным в честности работодателя, человек получает дополнительную мотивацию расти, развиваться и оставаться в компании долгое время.

Исследования показывают, что сотрудники, которые в течение длительного времени выполняют работу, несоответствующую их системе жизненных ценностей, отличаются низким уровнем мотивации. Поэтому, чтобы максимально точно спрогнозировать поведение человека в конкретных условиях рабочей среды и с самого начала понять, что его мотивирует, в сочетании с инструментами поведенческой оценкой можно использовать инструменты оценки мировоззрения и ценностей.

Оценка лояльности, удовлетворенности, вовлеченности: полезные «фишки»

Оценить будущую лояльность можно уже на первом собеседовании. Например, задавая следующие вопросы:

1. «Как обычно люди поступают, когда в компании объявляют о временном сокращении заработ-

ной платы?» (Ответ, как правило, говорит о том, как бы поступил кандидат).

2. Проверка ППП (поведенческий пример из прошлого): «Приведите конкретную ситуацию из прошлого опыта, когда в вашем отделе был завал и срочные задания. Опишите эту ситуацию. (Важно уточнять все детали: задачи, которые стояли, процесс решения вопроса, результат. Не помогайте с ответом соискателю – он должен отвечать сам).

3. «Как бы вы поступили, если бы руководитель добавил вам неинтересную функцию?» (Лояльный сотрудник возьмет эту обязанность на себя без особых пререканий, если может с ней справиться).

4. Данный пункт актуален, если на момент проведения интервью кандидат работает в другой компании. Спросите, когда он готов выйти на работу в случае прохождения отбора. Если соискатель ответит, что только после того, как передаст все дела на нынешнем месте, это характеризует его с хорошей стороны. Поскольку если человек готов выйти хоть завтра, бросая своего теперешнего работодателя, скорее всего, он поступит так же и с вашей компанией.

Что касается вовлеченности, на интервью ее можно оценить на собеседовании лишь по «горящим глазам» претендента и фразе «Я очень давно пытаюсь попасть в вашу компанию, несколько раз отправлял резюме, следил за открытыми вакансиями». А реальную вовлеченность в рабочий процесс можно оценить лишь после четырех–шести месяцев работы, когда сотрудник адаптировался к задачам, коллективу, руководителю и «эффект новизны» уже притупился.

Среди инструментов оценки удовлетворенности уже работающих людей, мы бы выделили следующие:

1. Тайное анкетирование. Просим сотрудников заполнить небольшую анкету (процедура совершается с какой-то определенной периодичностью или после изменений в компании, например, при смене директора). Вопросы типа «Оцените, насколько вы довольны новой системой мотивации» (от 0 до 10), «Насколько вы довольны новой политикой руководства компании?».

Также можно использовать открытые вопросы: «Что бы вы добавили к социальному пакету?». Фамилии в анкетах не указываются. Такой опрос имеет и обратную сторону – сотрудники сразу ожидают видимых изменений к лучшему (если он написал, что хочет получить медицинскую страховку, то будет на нее рассчитывать). Поэтому важно перед началом процедуры предоставить информацию, для чего конкретно проводится это анкетирование. Например: «Нам очень важно знать ваше мнение по поводу некоторых изменений, которые произошли. Мы обещаем, что рассмотрим все предложения и попробуем реализовать самые необходимые».

2. В тренинг, который проводит внешний тренер, можно включить небольшой блок вопросов о нынешнем работодателе просто в виде беседы (тренер делится информацией с HRM).

3. Если HRM правильно выполняет свою роль в компании, то часто сотрудники сами приходят рассказать ему, чем они удовлетворены, а что их совсем не устраивает. В крупных холдингах привлечение организационного психолога давно стало инструментом оценки удовлетворенности персонала (это лишь одна из его функций). Чтобы всегда быть в курсе настроения сотрудников и понимать, вовлечены ли они в работу на все 100 %, HR специалистам стоит постоянно держать в фокусе реакцию персонала в конфликтных или сложных рабочих ситуациях.

Примеры ситуаций-индикаторов лояльности:

• В компании временный кризис. Людям объявляют о снижении зарплаты на три месяца и просят подождать улучшения ситуации. Лояльный сотрудник не будет вывешивать свое резюме в Интернете.

• В компании период репортинга. Сотрудник задерживается на работе без требований оплаты переработок.

* Выполнения не совсем интересного, но нужного задания. Работник не говорит, что это не входит в его обязанности.

Ситуации-индикаторы удовлетворенности:

• На сотрудника напрямую вышли конкуренты: «Вы готовы рассмотреть очень интересное предложение?». Работник, который удовлетворен, не будет продолжать дальше разговор, а ограничится фразой «Спасибо, меня и здесь все устраивает».

• Сотрудник создает позитивный имидж работодателя вне работы: среди друзей и знакомых.

• Человек удовлетворен, значит, дорожит своей работой и соблюдает корпоративные правила.

* Сотрудник не размещает свое резюме в Интернете (нужно ежемесячно проверять сайты трудоустройств на наличие там резюме ваших людей).

Ситуации-индикаторы вовлеченности:

• Работник принимает активное участие в корпоративных мероприятиях.

• Проявляет инициативу на разных участках работы.

• Сотрудник в случае необходимости использует свое личное время для решения рабочих вопросов.

В завершение отметим, что важно помнить: за лояльность сотрудника компания должна платить той же монетой, т. е. проявлять лояльность в ответ (не искать замену, если человек долго находится на больничном, дать возможность уйти в дополнительный отпуск, если дело касается личных вопросов или здоровья близких, предоставить материальную помощь, когда она реально нужна, и многое другое). А еще за участие и лояльность всегда нужно говорить «спасибо». Иногда это большая награда для

хорошего работника.

Подводя итоги, отметим, что, во многом эффективность, вовлеченность и лояльность персонала зависит именно от HR-специалистов – от того, насколько грамотно подобраны сотрудники, а затем и от того, насколько верно выбраны программы развития и поощрения для них. Ведь помимо подбора «правильных» специалистов, важно фокусироваться на том человеческом капитале, который есть в компании уже сегодня.