

**Евплова Екатерина Викторовна**

к.п.н., доцент кафедры экономики, управления  
и права  
Челябинский государственный педагогический  
университет  
Россия, Челябинск  
ekaterina@evplova.ru

**Ekaterina V. Evplova**

Ph.D., Associate professor of economics,  
management and law  
Chelyabinsk State Pedagogical University  
Russia, Chelyabinsk  
ekaterina@evplova.ru

**КРИТЕРИИ ОТБОРА ЭФФЕКТИВНОГО  
СОТРУДНИКА**

**SELECTION CRITERIA EMPLOYEE  
PERFORMANCE**

**Аннотация**

В статье рассматриваются особенности отбора эффективного сотрудника, по следующим группам критериев: нацеленность на процесс – нацеленность на результат, коммуникабельность – необщительность, конкурентоориентированность – нацеленность на групповую (командную) работу, креативность – выполнение работы по алгоритму (образцу) и др.

**Ключевые слова:**

персонал, отбор сотрудников, критерии отбора, компетентностная модель

**Abstract**

The article discusses the features of effective employee selection, the following groups of criteria: Focus on the process – Drive for results, communication skills – uncommunicative, Конкурентоориентированность – Focus on the group (team) work, creativity – works on algorithm (model) others.

**Keywords:**

staff, staff selection, selection criteria, competence model

Суть любого бизнеса сводится к трем вещам – персоналу, продукту, прибыли. Если у компании возникают проблемы с первым пунктом, то про остальные два можно смело забыть.

Неслучайно блестящее изречение И.В. Сталина «Кадры решают все» в современном бизнесе остается основополагающим, и вряд ли у кого-то возникнут сомнения в истинности этих слов.

Владельцы предприятий давно пришли к выводу, что найм эффективного сотрудника в компанию – дело стратегической важности, это основа основ успеха в бизнесе. Вместе с тем данная задача весьма непроста, особенно для начинающих управленцев, специалистов кадровых служб, HR-менеджеров.

О том с чего начать подбор эффективных сотрудников и как правильно сформировать критерии подбора таких специалистов, а также о некоторых других важнейших аспектах этого процесса будет рассказано далее.

Если посмотреть объявления о найме персонала, то иной раз складывается впечатление, что ищут только генеральных директоров представительных западных компаний. Чтобы избавиться от завышенных требований, предъявляемых к потенциальным кандидатам на открывшуюся вакансию, и избежать

распространенных ошибок при найме персонала, необходимо помнить, что подбор сотрудников начинается с формирования требований к кандидату – построения компетентностной модели.

Для того чтобы построить компетентностную модель конкретного специалиста, необходимо изучить и проанализировать основные обязанности работника.

Например, обязанностями менеджера по продажам являются реализация (продажа) товара, поиск новых клиентов, расширение рынка сбыта, налаживание коммуникаций с имеющимися и потенциальными клиентами и т.д. В связи с этим менеджеру по продажам необходимо быть клиентоориентированным, нацеленным на результат, коммуникабельным, мотивированным к работе, стрессоустойчивым и т.д.

Изучив основные обязанности будущего работника, можно понять какие личностные и профессиональные качества будут способствовать эффективному их выполнению.

Необходимо также проанализировать качества наиболее успешных работников в данной области на собственном предприятии или предприятии-конкуренте, определить, что между такими работниками общего.

Исходя из основных обязанностей большинства групп работников можно сделать вывод, что в зависимости от сферы деятельности, работники разделяются по следующим признакам: нацеленность на процесс, нацеленность на результат, коммуникабельность (необщительность), нацеленность на групповую (командную) работу, конкурентоориентированность (направленность на личностную конкурентоспособность), креативность (творческий подход к работе), выполнение работы по алгоритму (образцу), стрессоустойчивость, умение вести переговоры.

Отметим, что выделенные качества являются полярными друг по отношению к другу.

Рассмотрим выделенные качества и группы качеств подробнее.

### **Нацеленность на процесс – Нацеленность на результат**

В управлении персоналом принято разделять кандидатов на должность по ориентированности на процесс или результат. Например, человек-процесс не считает результат главной целью, не нуждается в постоянных достижениях. Ему нравится сама работа, процесс ее выполнения, такой человек не боится однообразной работы, и может занимать позицию системного администратора, бухгалтера, экономиста и т.д. Человек-результат, напротив, настроен на достижение

цели, например, выполнения плана продаж или других планируемых показателей эффективности. Конечно, в каждом человеке присутствует что-то от каждого из описанных типов, абсолютные крайности встречаются редко, однако начиная поиск работников стоит достаточно четко определить: обязательно ли должен работник быть ориентирован на результат или ему достаточно качественно выполнять какой-то определенный процесс в работе.

### **Коммуникабельность – Необщительность**

В психологии термин «коммуникабельность» означает умение налаживать контакты, способность к конструктивному общению с другими людьми. Коммуникабельность является одним из важнейших личностных качеств в профессии типа «Человек-Человек».

Если культуру делового общения можно сформировать или повысить различными тренингами, то уровень коммуникабельности развить уже гораздо сложнее. Например, два менеджера по продажам прошли тренинги эффективного общения и все делают вроде бы правильно. Но один почему-то оказывается чуть-чуть более убедительным, а этого уже бывает достаточно, чтобы покупатель выбрал его товар или услугу. Более убедительный менеджер оказывается более коммуникабельным.

### **Конкуренитоориентированность – Нацеленность на групповую (командную) работу**

Конкуренитоориентированные люди всегда находятся в состоянии борьбы за лидерство с коллегами, друзьями и знакомыми, что может повысить количественные и качественные показатели в работе.

Однако, это справедливо не для всех видов деятельности, а следовательно, и не все специалисты могут быть направлены в сферу, связанную с конкурентной борьбой.

Например, менеджеры по продажам конкурируют друг с другом за возможность достичь большего объема продаж. Следовательно, таких специалистов стоит отбирать с высокой степенью конкурентоориентированности.

Примером конкурентоориентированного человека можно считать Билла Гейтса, который никогда не давал себе расслабиться, и соревновался даже в том, кто лучше устроит вечеринку. Наглядно демонстрирует его всепоглощающее стремление к успеху, превосходству случай, когда Гейтс решил обогнать своего главного

конкурента – компанию «Ай-Би-Эм». Билл Гейтс позвонил матери и предупредил, что не будет навещать ее в течение шесть месяцев, потому что работает по 24 часа в сутки, чтобы положить компанию «Ай-Би-Эм» на лопатки. Биллу Гейтсу это удалось.

В свою очередь, специалисты, деятельность которых проходит в группе (коллективе), должны хотеть и уметь работать в команде. Таких специалистов можно найти среди бывших спортсменов, которые занимались групповыми видами спорта (футбол, баскетбол, волейбол и т.д.).

### **Креативность – Выполнение работы по алгоритму (образцу)**

Креативность становится все актуальнее не только для работников творческих профессий, но и для специалистов других областей деятельности. Все дело в быстром темпе и многоплановости современной жизни. Именно поэтому работодатели так заинтересованы в людях, которые способны нестандартно мыслить, находить новые идеи и подходы к решению стоящих перед ними задач. Чем же отличается креативный специалист от своих не креативных коллег? В первую очередь, отсутствием страха перед стереотипами. Он смело рушит устоявшиеся традиции и внедряет инновационные решения стоящих перед ним проблем.

Другой группе специалистов соответствует работа по алгоритму. К числу таких специалистов можно легко отнести бухгалтеров, экономистов и т.д.

### **Умение вести переговоры**

Менеджерам по продажам, юристам, специалистам по рекламе достаточно часто приходится вести различного рода переговоры, что требует от них определенных способностей и навыков, тогда как таким специалистам как программист, бухгалтер, не обязательно обладать ярко выраженными способностями в данной области. В связи с этим, подбирая специалистов необходимо помнить, что сформировать умения вести переговоры, за небольшой промежуток времени, практически невозможно, поэтому, при отборе будущих работников стоит уделять наличию или отсутствию данного качества особое внимание.

Если будущая трудовая деятельность потенциального работника связана с ведением переговоров, продажами, общением, то особое внимание необходимо уделить культуре его делового общения.

В культуре делового общения играет важную роль точность употребления слова, выразительность, правильность построения фразы, доходчивость фразы, правильность произношения звуков, слов и многое другое.

Стоит проследить, чтобы будущий работник правильно расставлял ударения хотя бы в таких часто произносимых словах как договóр, квартáл, срéдства, обеспéчение, звонít, каталóг, опто́вый, одноврéменно, ма́ркéтинг и др.

Стоит также обратить внимание, чтобы будущий работник не имел в своем лексиконе вульгаризмы, жаргоны, напыщенные слова и выражения, слова паразиты, избыток иностранных слов, многословия, устарелые слова и выражения и многое другое.

### **Стрессоустойчивость**

Стресс – это постоянный спутник многих работников (например, педагогов, руководителей структурных подразделений и т.д.). Как правило, наибольшим стрессом подвержены работники типа «Человек-Человек». Если человек неустойчив к стрессам, а его профессиональной деятельности сопутствуют постоянный или периодический стресс, то существует риск, что специалист не сможет работать долго. Такой работник должен обладать достаточной стрессоустойчивостью, чтобы не акцентировать свое внимание на временных неудачах в работе.

В свою очередь есть большое количество профессий, где такое качество как стрессоустойчивость не играет решающего значения, т.к. трудовой деятельности таких работников не сопутствует стресс.

Отметим, что в независимости от сферы деятельности каждый работник должен обладать мотивацией и интересом к работе, позитивным мышлением и энтузиазмом, рефлексией (самоанализом). Рассмотрим данные качества далее.

### **Рефлексия**

Рефлексия – форма теоретической деятельности человека, направленная на осмысление своих действий и их законов. Вне зависимости от специфики деятельности, работник только тогда сможет стать профессионалом, когда научится проводить самоанализ положительной или отрицательной динамики своего развития, научится анализировать как удачные, так и малоуспешные поступки, сделки, презентации и т.д.

### **Обучаемость**

Любому сотруднику, какими бы эффективными личностными качествами он не обладал, необходимо многому научиться, например, изучить основные этапы выполнения какой-либо работы, изучить особенности выпускаемого (распространяемого) товара или услуги, запомнить большой объем нового материала

и многое другое. Данные условия требуют от соискателей вакансий высокой степени обучаемости.

Лучше всего этому критерию удовлетворяют соискатели работы (до 30 лет), которые недавно завершили обучение (СПО, ВПО и др.). И наоборот, люди старше 30 лет – менее обучаемы.

### **Позитивное мышление и энтузиазм**

Наглядный пример позитивного мышления и энтузиазма описан в книге Эд Бернд Хозе Сильва «Искусство торговли по методу Сильва». Автор рассказывает следующую историю: «Одна компания как-то отправила продавца обуви в африканский город, где никто не носил обуви. Это был один из старших и наиболее опытных продавцов, и руководители компании ожидали от менеджера большого объема продаж. Вскоре по прибытии в Африку менеджер написал в офис: «Заберите меня обратно. Здесь все ходят босиком». Чуть позже компания отправила в Африку другого продавца обуви. На этот раз – одного из новичков. У него не было большого опыта, зато была масса энтузиазма. Руководители компании надеялись, что он продаст хоть несколько пар обуви. Почти сразу по прибытии он отправляет в офис срочную телеграмму: «Присылайте всю обувь, какая есть. Здесь все ходят босиком!».

Подобный пример наглядно демонстрирует, насколько здоровый энтузиазм способен повлиять на эффективность работы специалиста.

### **Мотивация к работе**

Работодатели нередко жалуются, что сотрудников приходится часто мотивировать, «держат в тонусе», – в противном случае эффективность их работы не растет (а иногда и заметно снижается). Для того чтобы избежать столь негативных последствий, потенциальный сотрудник на свободную вакансию должен иметь устойчивую мотивацию к данному виду деятельности и интерес к выбранной профессии.

Отметим, что все вышеперечисленные качества относятся к группе «личностные качества». В зависимости от конкретных обязанностей каждый работник должен обладать и рядом профессиональных знаний, умений, навыков и профессионально-значимыми качества – профессиональной компетентностью.

Кроме того, следует иметь в виду и некоторые другие требования к соискателю на должность: профессиональное образование, опыт работы, профессиональные достижения и т.д.

Отметим, что диплом вуза предполагает наличие у человека определенного уровня культуры, умения правильно говорить, грамотно убеждать собеседника в своей правоте. Однако наличие диплома не всегда является обязательным условием при приеме на работу. Это лишь дополнительный бонус для кандидата на вакантное место. Подавляющее число работодателей требуют также опыт работы не менее чем один год и знание специфики отрасли, на работу в которой претендует соискатель.

Могут быть особые требования и к половой принадлежности соискателя. Так, например, основатель компании Макдональдс (McDonald's) Рэй Крок не брал на работу женщин, так как опасался, что их присутствие нарушит почти военную дисциплину и снизит производительность из-за амурных притязаний мужчин. Так продолжалось почти десять лет. Но в 1968 году эту половую дискриминацию вынуждены были отменить, и тогда Крок установил неписаный закон (закон внутреннего распорядка): брать на работу только плоскогрудых, непривлекательных женщин.

В компании «МериКей» также долгое время использовался гендерный подход. На все должности, в том числе руководящие, нанимались женщины. Исключение составляли лишь те должности, где требуется мужская сила. Психологи и социологи, проведя ряд специальных исследований пришли к выводу, что нет особой эффективности в применении гендерного подхода.

Итак, определившись с личностными качествами будущего работника, можно переходить к поиску желаемого работника.

### **Список используемой литературы**

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учеб. для вузов / А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2002. – 304 с.
2. Магура М.И. Поиск и отбор персонала: Настольная книга для предпринимателей, руководителей, менеджеров и специалистов кадровых служб. – М.: Интел-Синтез, 2001. – 272 с.