

УДК 331.546

С. Н. Ларин

Центральный экономико-математический институт РАН, Москва,
e-mail: sergey77707@rambler.ru

Н. В. Ноакк

Центральный экономико-математический институт РАН, Москва,
e-mail: n.noack@mail.ru

ВЫЯВЛЕНИЕ АКТУАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРЕТЕНДЕНТОВ НА ВАКАНСИИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ИТ-ОТРАСЛИ

Ключевые слова: интервью с кандидатами, вакансии, предприятия ИТ-отрасли, зоны саморазвития, компетенции, HR-сотрудники.

В статье представлено описание исследования, проведённого авторами в рамках тренинга с HR-сотрудниками. Его целью был поиск нового инструментария повышения компетенций HR-сотрудников для более успешного закрытия вакансий на предприятиях ИТ-отрасли. Предприятия ИТ-отрасли в настоящее время являются наиболее перспективными для развития в составе российской экономики. Поэтому они были выбраны для проведения оценки качества принятия решения по кандидатам на вакансии. Задачей данного исследования стало развитие компетенций HR-сотрудников в плане определения зон их саморазвития при проведении собеседования с кандидатами на вакансии предприятий ИТ-отрасли как одной из наиболее приоритетных. Решение этой задачи будет способствовать повышению экономической эффективности производственной деятельности предприятий ИТ-отрасли. В результате проведенного исследования был обоснован инструментарий выявления актуальных компетенций и перспективные методы их развития. Даны рекомендации по оптимизации построения тренинговых программ развития компетенций претендентов на вакансии специалистов предприятий ИТ-отрасли.

S. N. Larin

Central Economics and Mathematics Institute, Russian Academy of Sciences, Moscow,
e-mail: sergey77707@rambler.ru

N. V. Noakk

Central Economics and Mathematics Institute, Russian Academy of Sciences, Moscow,
e-mail: n.noack@mail.ru

IDENTIFICATION OF CURRENT COMPETENCES OF APPLICANTS FOR VACANCIES OF SPECIALISTS OF IT-INDUSTRY ENTERPRISES

Keywords: interviews with candidates, vacancies, IT enterprises, self-development zones, competencies, HR employees.

The article presents a description of a study conducted by the authors as part of a training session with HR employees. Its goal was to search for new tools for improving the competencies of HR employees for more successful filling of vacancies at IT enterprises. Enterprises in the IT industry are currently the most promising for development as part of the Russian economy. Therefore, they were selected to assess the quality of decision-making on candidates for vacancies. The objective of this study was to develop the competencies of HR employees in terms of identifying areas of their self-development when interviewing candidates for vacancies in IT enterprises as one of the highest priorities. The solution of this problem will help to increase the economic efficiency of the production activities of enterprises in the IT industry. As a result of the study, the tools for identifying relevant competencies and promising methods for their development were substantiated. Recommendations are given for optimizing the construction of training programs for the development of competencies of applicants for vacancies of specialists in IT-industry enterprises.

Введение

В настоящее время комплектование предприятий ИТ-отрасли высококвалифицированными сотрудниками является приоритетным направлением их развития. Важ-

нейшим условием достижения этой цели следует считать поиск и привлечение специалистов, обладающих необходимым уровнем профессиональных компетенций. Как правило, эту функцию выполняют сотруд-

ники HR-отделов предприятий IT-отрасли. В условиях, предшествующих пандемии Covid-19, все потенциальные кандидаты на вакансии специалистов предприятий IT-отрасли проходили очные собеседования с сотрудниками HR-отделов. В условиях развития пандемии Covid-19 процесс собеседования, как и многие другие процессы обеспечения производства, был переведен на дистанционный формат. К наиболее важным профессиональным компетенциям сотрудников HR-отделов предприятий IT-отрасли при проведении собеседования относятся: умение формировать доверительный контакт; знание профессионального «языка» IT-специалистов; навыки ведения переговоров (способность «переманивать» и удерживать, поскольку их профессиональные навыки сегодня как никогда востребованы). Данные обстоятельства обусловили актуальность построения тренинговых программ по развитию компетенций сотрудников HR-отделов предприятий IT-отрасли для проведения собеседования с IT-специалистами в условиях дистанционного формата [1].

В данной статье проанализированы практические материалы, полученный в ходе тренинговой работы непосредственно от сотрудников HR-отделов. На этом основании были описаны те компетенции, которые являются приоритетными именно для них и которые они хотели бы формировать у себя. Кроме того, представлено методическое обоснование подхода к развитию данных компетенций в рамках проведения тренингов.

Основная цель настоящего исследования заключается в обосновании нового инструментария повышения компетенций HR-сотрудников для более успешного закрытия вакансий на предприятиях IT-отрасли. Достижение этой цели обеспечит повышение профессиональных компетенций HR-сотрудников и позволит предприятиям IT-отрасли использовать внутренние и внешние резервы в кадровом обеспечении высококвалифицированными специалистами для их экономического развития.

Материалы и методы исследования

В ходе работы авторы использовали как методы исследования, так и методы тренинга. К методам исследования можно отнести такие, как моделирование, классификация и обобщение. В качестве тренинговых методов были использованы методы групповой работы, методы прописывания поведен-

ческих индикаторов, методы самооценки компетенций, фронтальная беседа (беседа тренера с группой), мини-лекции, анализ кейсов, ролевая игра, метод «аквариума».

Анализируемый нами тренинг был проведен в рамках развития профессиональных компетенций HR-сотрудников предприятий IT-отрасли. Компания-заказчик занимается проектированием и внедрением цифровых систем для решения задач клиентов. Цель тренинга: повысить качество оценки и принятия решения по кандидатам на вакансии предприятий IT-отрасли для более успешного их закрытия.

По содержанию тренинг можно разделить на 4 крупных блока. Ниже представлено описание этих блоков, включающее перечень актуальных задач и инструментарий их реализации.

1. Профиль компетенций.

Задачи: определение ключевых soft-компетенций для компании, принципы описания компетенций; прописывание поведенческих индикаторов; техники снятия и прояснения запроса внутреннего Заказчика.

2. Интервью – общие принципы, этапы.

Задачи: 5 необходимых умений интервьюера на «удаленке»; ошибки интервью (эффекты). 4 грани: что обязательно нужно узнать о кандидате за собеседование; виды интервью: поведенческое, ситуационное, биографическое; первичный скрининг: «отсекающие» вопросы, чтобы быстро отсеять неподходящих кандидатов.

3. Инструменты профессиональной оценки компетенций.

Задачи: поведенческое интервью, формулирование вопросов; техники повышения информативности и достоверности ответов. Техники PARLA, STAR; кейс-интервью для оценки soft skills; разработка кейса под задачу: структура, вопросы-«провокации»; исследование мотивации кандидата: прямые и проективные вопросы; 5 типов трудовой мотивации и другие классификации.

4. Испытательный срок.

Задачи: помощь руководителю в принятии решения по действующим сотрудникам: чек-лист эффективности сотрудника, тревожные «звоночки»; 2 цели испытательного срока: удержать нужных и отсеять ненужных, как HR может на это влиять; мониторинг мотивационного состояния сотрудника на испытательном сроке.

В рамках выявления компетенций, наиболее востребованных, с точки зрения HR-

сотрудников в работе с IT-специалистами, а также определения блока тренинга, в ходе которого этим компетенциям уделяется наибольшее внимание, в начале тренинга участникам было предложено следующее.

1. Изобразить на листе А1 процесс подбора (IT-специалистов) и компетенции, которые нужны HR-специалисту, актуальны на каждом этапе. Затем презентовать результат (это задание выполнялось в команде).

2. Далее каждому участнику индивидуально – написать на 2-3 желтых стикерах – «то, что у вас хорошо получается» (т.е., те собственные компетенции, который участник считает сильными), а на 2-3 красных стикерах – «то, что хочется улучшить» (т.е. те собственные компетенции, который участник считает своими зонами развития). Наклеить на тот же лист А1, относя каждый стикер к какому-то из указанных там этапов и компетенций (это задание каждый выполнял самостоятельно, оценивая именно собственную работу).

Результаты исследования и их обсуждение

Полученные в ходе проведенного исследования результаты представлены в таблицах 1 и 2.

Фактически полученные данные отражают результаты самооценки участников. В них субъективно определялись характери-

стики и компетенции, важные для успешной работы HR-специалистов предприятий IT-отрасли. Затем выделялись те из них, которые субъективно оцениваются как «то, что получается» и «то, что хочется улучшить». Тем самым формировались некие зоны роста для последующей работы по самоуправлению и саморазвитию компетенций.

На основе данных второй таблицы можно сформировать конкретные зоны роста компетенций специалистов.

Далее полученные нами результаты были соотнесены с содержанием 4 блоков тренинга, о которых упоминалось выше. Результаты соотнесения отражены в таблице 3.

Для того, чтобы выявить актуальность того или иного блока и относящихся к нему компетенций для участников, мы учли частоту встречаемости каждого блока в ответах участников тренинга: «Профиль компетенций» – повторяется 5 раз; «Интервью, общие принципы, этапы» – повторяется 5 раз; «Инструменты профессиональной оценки» – повторяется 3 раза; «Испытательный срок» – повторяется 2 раза.

Таким образом, наиболее актуальными для своего развития HR-специалисты считают компетенции, связанные с блоками: «Профиль компетенций» и «Интервью, общие принципы, этапы». Этап тренинга по работе с блоком «Профиль компетенций» описан нами ранее [2].

Таблица 1

Повторяемость компетенций, которые участники обозначали как свои сильные стороны

№	Компетенции (в оригинальных формулировках участников)	Количество повторений (в % от общего числа участников)
1	2	3
1	Многозадачность	17%
2	Коммуникация/общение	50%
3	Экспертность (экспертиза)	50%
4	Развить реферальную программу	17%
5	Креативность	33%
6	Современный копирайтинг	17%
7	Навыки оценки/оценка персонала	33%
8	Уверенность/уверенность в принятии решения	33%
9	Красиво продать вакансию	17%
10	Научиться качественно оценивать онлайн	17%
11	Внимательность	17%
12	Упростить процесс рекрутинга	17%
13	Убеждать, продавать кандидата заказчику	17%
14	Процесс адаптации	17%

Таблица 2

Повторяемость компетенций, требующих развития, по мнению участников

№	Компетенции, требующие развития (в оригинальных формулировках участников)	Количество повторений (в % от общего числа участников)
1	2	3
1	Правильное снятие заявки, требований, понимание профиля	50%
2	Подобрать кандидата под требования	17%
3	Поиск кандидатов, воронка	33%
4	Коммуникации (заказчик, кандидат)	50%
5	Ответы на вопросы по вакансии	17%
6	Работа с заказчиком	17%
7	Снятие требований	17%
8	Экспертиза	17%
9	Эмпатия	33%
10	Продавать вакансию/продажа	33%
11	Выявлять недостатки кандидата	17%

Таблица 3

Результаты соотнесения компетенций «зоны роста» и соответствующих блоков тренинга

№	Что хочется улучшить:	Количество повторений (в %)	К какому блоку тренинга относится
1	2	3	4
1	Правильно снять заявку/снятие требований/понимание профиля	50	1 – Профиль компетенций
2	Подобрать кандидата под требования	17	1 – Профиль компетенций 2 – Интервью – общие принципы, этапы 3 – Инструменты профессиональной оценки компетенций 4 – испытательный срок (косвенно)
3	Поиск кандидатов, воронка	33	(не относится к теме данного тренинга)
4	Коммуникации (заказчик, кандидат)	50	1 – Профиль компетенций 2 – Интервью – общие принципы, этапы 3 – Инструменты профессиональной оценки компетенций 4 – испытательный срок
5	Ответы на вопросы по вакансии	17	2 – Интервью – общие принципы, этапы
6	Работа с заказчиком	17	1 – Профиль компетенций
7	Снятие требований	17	1 – Профиль компетенций
8	Экспертиза (знаний в области IT)	17	(не относится к теме данного тренинга)
9	Эмпатия	33	2 – Интервью – общие принципы, этапы
10	Продавать вакансию/продажа	33	2 – Интервью – общие принципы, этапы
11	Выявлять недостатки кандидата	17	3 – Инструменты профессиональной оценки компетенций

Здесь мы подробнее опишем то, как именно с помощью тренинговой работы развиваются компетенции HR-специалистов, связанные с проведения собеседования, его этапов и принципов в очном и дистанционном формате.

В очном формате основной задачей исследования было развитие у HR-специалистов компетенций, необходимых для проведения собеседования с кандидатами на замещение вакансий на предприятиях IT-отрасли. При этом здесь

речь не шла об инструментах профессиональной оценки компетенций (таких как, например, кейс-интервью, интервью по компетенциям, модель PARLA и др.). Определялся уровень общих компетенций HR-сотрудников, связанных с коммуникацией и востребованных на этапе интервью с кандидатами: подготовка вопросов, построение контакта с кандидатом, планирование процесса собеседования, восприятие ответов на вопросы.

Ниже описан методический инструментарий, использованный при проведении собеседования в очном формате.

1. Проведено практическое упражнение по принципу «аквариум» (метод на тренинге, когда один или несколько участников проделывают какое-то действие, а остальные наблюдают и затем обсуждают). Тренер пригласил к себе 3-х добровольцев. Одному предложил взять роль кандидата на какую-либо вакансию компании, а двум другим – роль HR-специалистов, проводящих собеседование. HR-специалистам тренер поставил задачу – начать собеседование с кандидатом и провести первые 3 минуты. HR-специалисты выполняли задание по очереди. При этом ситуация была воссоздана максимально реалистично: кандидат оба раза заходил в комнату, присаживался, делая вид, что впервые видит собеседника. Затем тренер задал вопросы участникам задания. Вначале HR-специалистам: «Какую цель ставили в этом диалоге?», «Для чего вам надо установить контакт?», «Насколько удалось его достичь?». Затем тренер задал вопрос кандидату: «С кем больше хотелось

продолжать общение/ открываться? Почему?» Затем тренер обратился к остальным участникам: «За счет каких методических инструментов HR-специалистам удавалось устанавливать контакт? Что получилось хорошо? Что можно улучшить, изменить?».

Цель тренера в этот момент – актуализировать тему «установление контакта» и вывести обсуждение в определение основных составляющих успешного контакта.

2. На этом этапе тренер подводит участников к теме «структуры собеседования» и «необходимых компетенций HR-специалиста для проведения собеседования». Разбирается методический материал к тренингу, где предлагаются следующие основные компетенции:

- слушать и прояснять (80/20, без обдумывания);
- задавать вопросы (открытые, понятные);
- быстро фиксировать ответы;
- поддерживать позицию партнерства;
- подбирать нужные вопросы (разные типы, согласно профилю).

Тема «Структура интервью» была представлена в методическом материале следующим образом (рисунок).

3. Участники, обсуждая в командной работе, составили список вопросов (инструкцию) на тему: «Что важно при удаленном собеседовании». Эта тема актуальна в связи с ростом необходимости для HR-специалистов проводить собеседование в режиме онлайн, в связи с пандемией.

Методический инструментарий, использованный при проведении собеседования в дистанционном формате приведен ниже.



Структура собеседования

1. Выслать кандидату инструкцию по подключению, предупредить, что будет использоваться видео.

2. Сообщить заранее, о чем и с кем будет собеседование.

3. Провести полноценное собеседование, по структуре и содержанию соответствующее очному (вступление, вопросы на оценку компетенций и мотивации кандидата, презентация вакансии кандидату, ответы на вопросы кандидата, завершение).

Особую роль при дистанционном формате проведения собеседования играют: «динамика» интервьюера, мимика, невербальные проявления, техники активного слушания, визуальный контакт, эмоциональные реакции. Это необходимо, чтобы компенсировать отсутствие «динамики» диалога лицом к лицу. В последнем случае быстрее замечаются даже мелкие невербальные проявления, легче поддерживается визуальный контакт, да и просто нахождение в одном помещении помогает построить более эффективный контакт.

При проведении собеседования в дистанционном формате важно сформировать ситуацию партнерства и доверия, которая необходима для успешного собеседования. При живом общении нет риска недостаточного качества связи, таким образом, и обмен информацией происходит точнее, с меньшим искажением.

Далее тренер предлагает участникам обсудить допущенные ими ошибки при проведении собеседования. Фактически речь идет об эффектах, искажениях, связанных с психологическими особенностями восприятия, а также о некоторых неэффективных способах поведения интервьюера.

Для этого были показаны несколько слайдов с картинками-загадками, отвлеченными от самого процесса собеседования с кандидатом. Участникам нужно было догадаться, о каком явлении (эффекте/ошибке), относящемся к процессу собеседования, может идти речь.

Например, на одном слайде была представлена фотография с таким физическим явлением, как Гало. Задача тренера заключалась в том, чтобы привести участников к мысли о подобном эффекте на собеседовании, влияющем на искажение результатов оценки кандидата. Такое понимание, а также умение отслеживать подобные эффекты за собой на собеседовании поможет избежать данных ошибок, тем самым сделать

интервью более эффективным, качество оценки компетенций выше.

Гало-эффект – это когнитивное искажение, результат воздействия общего впечатления о чем-либо (явлении, человеке, вещи) на восприятие его частных особенностей [3]. Примером может служить субъективное представление, что у людей с привлекательной внешностью большие умственные способности. Пример на интервью: HR-сотрудник оценивает какую-то одну характеристику (компетенцию) кандидата, например, коммуникабельность, на уровень ниже среднего, и это оказывает влияние на другие его оценки, например, он ставит кандидату на вакансию по «нацеленности на результат» тоже низкий балл, при этом не получив достаточно достоверной информации по данной компетенции.

Таким же образом были разобраны другие эффекты/ошибки, такие как «Стереотипы» и «Эффект края».

Стереотип это заранее сформированная человеком мыслительная оценка чего-либо, которая может отражаться в стереотипном поведении [4]. Например, видя перед собой человека в очках (в качестве кандидата на вакансию на интервью), HR-сотрудник неосознанно может воспринимать его как более эрудированного и серьезного. Или же женщина с яркой помадой будет ассоциироваться у него с её низкой ответственностью по отношению к работе и склонностью к интригам.

Эффект края представляет собой явление, показывающее, что лучше всего запоминается материал, находящийся в начале и в конце собеседования [5]. Этот эффект приводит к тому, что среди всех кандидатов, с кем интервьюер провел встречу за день, он больше запоминает первого и последнего кандидата. Таким образом, в результате он может уделить недостаточно внимания кандидатам, оказавшимся в середине, например, не порекомендовать их заказчику, даже если объективно они показали хороший уровень компетенций. Поэтому рекомендуется по каждому кандидату делать заметки в процессе собеседования и в конце дня (или же другого временного интервала) уделять равное время анализу ответов каждого кандидата.

На этом этапе тренинга разбирались уже более типичные именно для процесса собеседования ошибки HR-сотрудника, например – задавание нескольких вопросов

в одном и том же предложении («Как Вы выбрали именно это место работы? и что Вам нравилось здесь больше всего?»). В таком случае кандидат, как правило, отвечает на последний вопрос, содержащийся в предложении, либо же на наиболее «удобный» для него вопрос. Другой пример подобной ошибки – формулирование вопроса с уже содержащимся в нем правильным ответом («Насколько Вы готовы к работе в команде?»). Здесь социально-желаемый ответ очевиден для кандидата, и скорее всего, желая пройти интервью успешно, он воспользуется этим.

Выводы

В результате проведенного исследования авторами был получен ряд научно-значимых результатов, которые приведены ниже.

1. Проведено исследование повышения компетенций HR-сотрудников в рамках тренинга. Основной целью тренинга было повышение качества оценки и принятия решения по оценке профессиональных навыков кандидатов на вакансии предприятий IT-отрасли для более успешного их закрытия.

2. Задача конкретного этапа тренинга подразумевала развитие компетенций проведения HR-сотрудниками собеседования с кандидатами как одной из наиболее приоритетных компетенций в плане выявления зон из саморазвития.

3. Проанализированы материалы, полученные в ходе исследования тренинго-

вой работы от самих HR-специалистов. В частности, ими описывались те компетенции, которые важны именно для HR-специалистов и являются приоритетными, а также те из них, которые они хотели бы сформировать у себя. Кроме того, представлены методы развития данных компетенций в рамках тренинга.

4. Оказалось, что наиболее актуальными для своего развития HR-специалисты считают компетенции, связанные с блоками «Профиль компетенций» и «Интервью, общие принципы, этапы».

5. В ходе работы с блоком «Интервью, общие принципы, этапы» были выявлены общие компетенции HR-специалистов, связанные с коммуникацией и востребованные на этапе собеседования с кандидатами: задавания вопросов, восприятие вопросов, построения контакта с кандидатом, планирования процесса собеседования.

6. Подробно описан новый методический инструментарий проведения оценки компетенций HR-сотрудников при проведении собеседования с кандидатами на вакансии на предприятиях IT-отрасли.

7. Полученные результаты направлены на повышение профессиональных компетенций HR-сотрудников. Они позволят предприятиям IT-отрасли использовать внутренние и внешние резервы в кадровом обеспечении высококвалифицированными специалистами для своего экономического развития.

Библиографический список

1. Знаменская А.Н., Ларин С.Н., Ноакк Н.В. Обоснование комплексного использования интеллектуального потенциала предприятий IT-отрасли с учетом отраслевых особенностей и развития профессиональных компетенций сотрудников HR-отделов // Экономика и предпринимательство. 2021. № 7(132). С. 1045-1050.
2. Знаменская А.Н., Ларин С.Н., Ноакк Н.В. Разработка модели компетенций IT-специалиста в рамках тренинга по подбору персонала для HR-сотрудников // Экономика и предпринимательство. 2022. Т. 16, № 6. С. 1161-1164.
3. Гало эффект [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%B0%D0%BB%D0%BE-%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82> (дата обращения: 18.04.2023).
4. Годфруа Ж. Что такое психология: в 2-х т. Т. 2 / Пер. с франц. М.: Мир, 1992. 376 с. С. 86-87.
5. Эффект края [Электронный ресурс]. URL: https://psychology.academic.ru/2994/%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82_%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%8F (дата обращения: 18.04.2023).