



Влияние конгруэнтности ценностей кандидата и организации на подбор персонала

КАБАЛИНА Вероника Ивановна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

ПАХОМОВА Анна Андреевна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

В статье рассматриваются факторы, оказывающие влияние на решение рекрутера при подборе персонала. Факторы были выделены на основе анализа научной литературы и экспертного мнения. К ним относятся: образование, опыт работы, внешний вид, знания, умения, навыки, знание английского языка, компетенции, совпадение ценностей, наличие рекомендаций, пол, возраст, мотивация на работу в компании, личность рекрутера. Особое внимание уделяется совпадению (конгруэнтности) ценностей кандидата и компании как фактору, который учитывается в практике крупных компаний, однако мало изучен в научной литературе. Статья обобщает результаты исследования, проведенного в российском подразделении международной компании в начале 2014 г. Данные были собраны в ходе интервью по компетенциям с кандидатами на вакансии специалистов. Всего было собрано 127 интервью. На основе анализа данных построена модель принятия решения рекрутером при подборе персонала в компанию с учетом статистической значимости факторов. Подтверждена гипотеза о том, что кандидаты с ценностями, соответствующими разделяемым ценностям компании, более успешны при прохождении интервью, чем те кандидаты, ценности которых не соответствуют разделяемым ценностям компании. Результаты исследования способствовали решению практической проблемы — созданию обучающей программы для рекрутеров с учетом значимых факторов, определяющих успешность прохождения отбора в компанию. Научная значимость и новизна результатов заключается в проверке влияния такого малоизученного фактора, как конгруэнтность ценностей.

Ключевые слова: подбор персонала, ценности, компетенции, совпадение (конгруэнтность) ценностей.

Введение

Подбор персонала — двусторонний процесс, участниками которого являются кандидат и работодатель. Каждая из сторон видит процесс подбора персонала со своей позиции. С точки зрения компании, подбор персонала — один из самых критичных фокусов принятия решений в организации (Sutherland & Jordaan, 2004). Ошибки при подборе персонала влияют на снижение прибыли и конкурентоспособности компании (Dale, 2003). С точки зрения

кандидата, подбор — это конкурс, в котором он хочет выиграть. Однако условия конкурса не всегда ему известны или понятны. Кандидат может соответствовать всем требованиям вакансии, иметь релевантный опыт работы и даже найти общий язык со специалистом по подбору персонала в ходе интервью, но, тем не менее, получить отрицательный ответ после собеседования.

В статье рассматривается влияние такого «неявного» фактора, как корпоративные ценности, на подбор персонала. За рубежом использование критерия «степень совпадения ценностей кандидата с ценностями компании» активно включается в условия приема соискателя на работу в компании (либо его прохождения на следующий этап отбора). В России это пока редкая практика, характерная, прежде всего, для международных компаний, работающих на российском рынке.

В начале 2014 г. в российском подразделении международной компании¹ было проведено исследование, целью которого было выявить влияние различных факторов на подбор персонала. Практическая проблема, которая стояла перед компанией VF, была связана с определением роли корпоративных ценностей, которые используются в управленческой практике и учитываются в многочисленных политиках, стандартах и процедурах компании, в том числе при подборе персонала. В компании существуют разделяемые персоналом ценности, которые оформлены как ценности компании. Принятые компанией ценности, в свою очередь, «переводятся» в компетенции. В данном случае под компетенциями в компании понимаются такие поведенческие проявления сотрудника в рабочих ситуациях, которые соответствуют корпоративной культуре компании. Рекрутер как представитель компании проводит на первом этапе отбора кандидатов на открытую вакансию именно «интервью по компетенциям». В ходе интервью кандидат описывает свои действия при решении конкретных задач на предыдущих местах работы (учебы), а интервьюер выявляет элементы соответствия (или несоответствия) поведения кандидата корпоративным ценностям. Несмотря на то, что корпоративные ценности активно используются как в подборе персонала, так и в ежегодной оценке деятельности сотрудников, компания не располагала информацией о том, какое влияние оказывают корпоративные ценности в сравнении с другими факторами на решение рекрутера о прохождении кандидатом на вакансию первого этапа интервью.

С одной стороны, необходимость проведения исследования была вызвана практическим запросом компании VF. С другой стороны, мотивация авторов статьи была направлена, в первую очередь, на решение теоретической проблемы взаимосвязи конгруэнтности ценностей человека и организации с принятием управленческих решений в процессе подбора персонала в компанию. Несмотря на то, что в российских публикациях уже признается важность учета ценностей при подборе персонала, нам не удалось найти статьи, опирающиеся на результаты эмпирических исследований указанной научной проблемы.

Теоретическая основа и ключевые понятия исследования

Факторы, влияющие на решение интервьюера в процессе подбора персонала в организации

Для формирования теоретической модели исследования были проанализированы российские и зарубежные публикации о подходах к отбору персонала, в целом, и о характеристиках кандидата, которые необходимо учитывать в ходе интервью, в частности. Автор

¹ Далее в тексте используется условное обозначение исследуемой компании как «компания VF».

нескольких работ в области управления персоналом С.В. Иванова в описании процесса подбора персонала говорит, в первую очередь, о профиле должности, который основан на стратегических и текущих целях организации (Иванова, 2004). При составлении профиля основное внимание уделяется двум аспектам — особенностям корпоративной культуры, с одной стороны, и особенностям выполняемой работы и среды, в которой она выполняется, с другой стороны. В профиле отражаются факторы, влияющие на результат интервью: компетенции, опыт, анкетные данные (пол, возраст и пр.) претендента на вакансию. В компетенции включаются индивидуально-личностные характеристики и навыки. Что касается ценностей, то С.В. Иванова подчеркивает, что разделы профиля, включающие «ожидания от нового сотрудника в соответствии с корпоративной культурой компании, а также соответствие ценностей и взглядов сотрудника ценностям компании, являются наиболее важными при составлении профиля» (Иванова, 2004, с. 10). Ю.А. Лукаш также делает акцент на составлении профиля кандидата под конкретную вакансию, который содержит в себе несколько параметров для оценки: профессиональные знания, личностные качества, способности, навыки, потенциал, опыт, ценности, мотивация. Принятие решения о прохождении кандидата на следующий этап интервью происходит в результате сопоставления запроса компании (информации о должности) и информации, полученной в ходе интервью (Лукаш, 2009).

Д.В. Шатрова выделяет несколько ключевых компетенций, которые оцениваются на интервью: адекватное понимание себя и своих качеств, нацеленность на результат (умение ставить четкие цели и достигать их), личная эффективность (способность распределять время и ресурсы), гибкость мышления, умение работать с людьми, эффективная коммуникация (Шатрова, 2012). Менеджер по персоналу компании Coca-Cola Е. Фетисова в своем интервью журналу «Управление персоналом» обозначила ряд параметров, которые измеряются при отборе в компанию молодых специалистов: профессиональные знания, разделение корпоративных ценностей, а также здоровые амбиции, нестандартность мышления. Кроме того, она подчеркивает, что «невозможно быть эффективным, если твои внутренние взгляды не стыкуются с философией компании» (Фетисова, 2014). Следует также упомянуть, что при подборе будущих менеджеров для программ ускоренного развития основными критериями являются: лидерский потенциал, навыки презентации, умение работать в команде, знание иностранных языков и, опять же, ценности. А. Бедненко, директор по персоналу компании «Эконика», говорит о том, что необходимо оценивать как личностные, так и профессиональные компетенции. При этом наиболее важным фактором для принятия решения о приеме на работу она считает ценности: «Пожалуй, самое важное — это проведение интервью по ценностям, которое позволяет выявить ценностные установки кандидата и соотнести их с ценностями компании» (Бедненко, 2014).

В зарубежных исследованиях 1960-х годов, посвященных этой проблематике, выделяются факторы, не только сходные с упомянутыми выше, но и другие факторы, заслуживающие нашего внимания. Одними из первых исследователей этапа интервью в процессе подбора персонала были Л. Ульрих и Д. Трамбо (Ulrich & Trumbo, 1965). Они изучали технологию проведения интервью, процесс оценки и выводы, которые делают рекрутеры после получения информации о кандидатах. Исследователи пришли к выводу о том, что большинство интервью проводятся бесструктурно. Они также выявили, что структурированные интервью дают больше релевантной информации для принятия решения о найме, чем неструктурированные. Выводы, которые делали интервьюеры, основывались в большей степени не на последовательных логических умозаключениях из полученной на интервью информации, а на основе собственных суждений, убеждениях и отношении к тем или иным вопросам. И. Вебстер и его коллеги изучали проблему принятия решения в процессе подбора

персонала на примере офицеров, поступающих в канадскую армию, поскольку в то время армия была одним из основных работодателей. Выводом их исследования стало то, что интервьюеры принимают собственное уникальное решение о найме (Webster, 1964). Таким образом, в этих исследованиях была выделена важная переменная — личность рекрутера, которая может влиять на результат интервью.

В 1990-е годы, изучая использование ценностей при подборе персонала, К. Эдкинс, К. Рассел и Дж. Вербель выявили, что наибольшее влияние при оценке ценностей кандидата имеет фактор совпадения ценностей кандидата и конкретного рекрутера, а не кандидата и компании (Adkins, Russell & Werbel, 1994). Помимо личности рекрутера, можно выделить и другие факторы, которые исследовали зарубежные ученые. К. Расмуссен доказал, что резюме и внешность кандидата оказывают влияние на принятие решения интервьюера (Rasmussen, 1984). П. Бьерквист установил, что наибольшее влияние на представителей работодателя производят навыки устной коммуникации кандидата (Bjorkquist, 1987). Влияние данного фактора в своем исследовании подтверждает также С. Ральстон (Ralston, 1989).

Опираясь на результаты проанализированных исследований и мнения практиков, нами были определены факторы, влияющих на принятие решения рекрутера, которые в дальнейшем использовались для формирования теоретической модели и гипотез нашего собственного исследования: личностные качества, компетенции, мотивация, знания, навыки, пол, возраст, знание иностранных языков, навыки коммуникации, ценности (совпадение ценностей кандидата и компании) и рекрутер (и его предубеждения). Важным выводом из анализа литературы является фокус исследователей на вопросе совпадения ценностей соискателя и организации, в которую он устраивается. Именно этот фактор представляет наибольший интерес для нашего исследования.

Совпадение (конгруэнтность) ценностей и методы измерения

Не останавливаясь подробно на обсуждении понятия «ценности» применительно к организационному контексту², сфокусируем внимание на феномене совпадения ценностей личности (в данном случае кандидата на рабочее место) и компании. При всем многообразии трактовок корпоративных ценностей К. О'Рейли и Дж. Чатман в своем исследовании опирались на понятие разделяемых ценностей как ядра организационной культуры (O'Reilly, Chatman, 1996), то есть ценностей организации, которые поддерживаются и разделяются людьми, которые работают в этой организации. Именно эти разделяемые ценности становятся со временем устоявшейся структурой, которая фиксируется во внутренних политиках компании. Концепцию разделяемых ценностей развивают М. Портер и М. Крамер. Они определяют разделяемые ценности как политики и операционные практики, которые позволяют компании быть конкурентоспособной на рынке и улучшать экономические и социальные условия в обществе, в котором функционирует компания. (Porter, Kramer, 2011).

Таким образом, в рамках нашего исследования, проведенного на базе конкретной компании, корпоративные ценности понимаются как ценности, разделяемые сотрудниками компании, ценности, которые сложились внутри компании и которые отражены в ее политиках. Если следовать подходу М. Портера и М. Крамера, которые рассматривают наличие разделяемых ценностей как условие конкурентоспособности компании, то можно предположить, что компания заинтересована сохранять ядро разделяемых ценностей в условиях движения персонала. В частности, при приеме новых сотрудников, осуществляя их подбор с учетом не только стандартных требований должностных инструкций к будущему сотруд-

² Ранее понятия «ценности», «деловые ценности», «организационные ценности», «корпоративные ценности» были раскрыты в статьях (Кабалина, Чеглакова, 2013; Кабалина, Решетникова, 2014).

нику, но и на основе соответствия разделяемым ценностям компании. Следующий логичный вопрос: как измерить соответствие ценностей кандидатов разделяемым ценностям компании?

Исследователи используют большое количество разных способов измерения соответствия (конгруэнтности) ценностей. Один из самых простых методов: попросить респондентов оценить их собственное мнение по поводу конгруэнтности ценностей (Posner, Kouzes & Schmidt, 1985). Этот метод основан на нескольких предположениях: респондент знает, что такое ценности, понимает, в чем заключается соответствие ценностей, осознает свои ценности, знает ценности других, способен сравнить комплексы ценностей. На наш взгляд, такое количество предположений обрекает исследование на недостоверный результат. Во-первых, значение слова «ценности» люди понимают по-разному. Во-вторых, при приеме на работу социальная желательность ответов возрастает в несколько раз, кандидат может специально искажать ответы, чтобы соответствовать, на его (ее) взгляд, модели ценностей компании. Дж. Чатман предложила методику измерения посредством оценки ценностей по стандартным шкалам для того, чтобы влияние оценщика было минимизировано (Chatman, 1991). Данный метод, на наш взгляд, позволяет более точно, чем самостоятельная оценка человека, определить соответствие ценностей. При этом мы видим ограничение данного метода в том, что прямые вопросы о ценностях и об их соответствии также легко «считываются» кандидатами, и мы можем получить на них такие же социально желательные ответы. Таким образом, социально желательные ответы — основная трудность, которую необходимо преодолеть при выборе методики оценки соответствия ценностей.

Для того чтобы минимизировать риск получения недостоверной информации о соответствии ценностей кандидата разделяемым ценностям компании, был использован метод оценки компетенций, в которых отражаются разделяемые ценности организации. Оценка компетенций происходит посредством ситуационных вопросов, которые обладают большей валидностью по сравнению со стандартными прямыми вопросами. В связи с выбором данной методологии исследования нам необходимо проанализировать связь разделяемых ценностей и компетенций для того, чтобы удостовериться, что мы действительно можем измерить соответствие разделяемых ценностей компании ценностям кандидата посредством введения дополнительной переменной «компетенции».

Компетенции, взаимосвязь ценностей и компетенций, инструмент для измерения компетенций при подборе персонала

Концепт «компетенции» впервые был предложен Д. МакКлелландом (McClelland, 1973) и получил развитие в работах западных авторов, среди которых есть сторонники как узкого, так и широкого подходов к интерпретации данного понятия. Р. Бояцис рассматривал компетенции как индивидуальную способность сотрудника организации соответствовать рабочим требованиям (Boyatzis, 1982). Л. Спенсер и С. Спенсер утверждали, что компетенции отражают ценности, мотивы, установки, знания, навыки, при этом компетенции измеряемы и помогают понять, насколько эффективен сотрудник будет в работе (Спенсер и Спенсер, 2010). Г. Ледфорд рассматривал компетенции как комплекс, состоящий из трех частей: личные особенности, такие, как ценности, знания, навыки, поведение; опознаваемые черты, которые проявляет человек; возможность высокоэффективной работы (Ledford, 1995). Дж. Сандберг указал на то, что компетенции включают не все знания и навыки, а только те из них, которые относятся к рабочему процессу (Sandberg, 2000). В эмпирических исследованиях была установлена положительная корреляция между индивидуальными компетенциями, эффективностью работы и удовлетворенностью клиентов (Duncan, Richard & James, 1995). Это свиде-

тельствует о важности оценки компетенций при приеме на работу, т.к. компетенции и успех на работе взаимосвязаны.

Российские исследователи также активно используют понятие «компетенции». Например, В.В. Кондратьев и Ю.А. Лунев определяют компетенции как способность сотрудника выполнять функции в соответствии с корпоративными стандартами поведения (Кондратьев, Лунев, 2007). Делая акцент на стандартах поведения, они подчеркивают различие между известным понятием «ЗУН» (знания, умения, навыки) и компетенциями. Работник, обладающий ЗУН, может не проявлять их, а компетенции — это проявления ЗУН в повседневной практической деятельности. Данные авторы также отмечают, что в компетенциях отражена неразделимость сознания и поведения. Т.Ю. Базаров, А.К. Ерофеев, А.Г. Шмелев, подводя итоги дискуссии о наполнении понятия «компетенции», пришли к следующему выводу: «Свое особое предметное содержание... компетенции получают в том случае, если мы связываем их с анализом конкретных организационных условий трудовой деятельности в определенной компании» (Базаров, Ерофеев, Шмелев, 2014, с. 100). Ученые, анализирующие понятие «ценности», также отмечают их связь с поведением в конкретных рабочих ситуациях. Известный автор классификаций личных ценностей М. Рокич относил рабочие (трудовые, деловые) ценности к подгруппе социальных ценностей, которые отражают основные паттерны поведения, которые человек должен проявлять в работе (Rokeach, 1973).

Обратимся к определению компетенций как поведенческих паттернов, которое дали Л. Спенсер и С. Спенсер: «...базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему исполнению в работе или в других ситуациях. Базовое качество означает, что компетенция является очень глубоко лежащей и устойчивой частью человеческой личности и может предопределять поведение человека во множестве ситуаций при решении рабочих задач» (Спенсер, Спенсер, 2010, с. 23). Измерение компетенций, разработанное Л. и С. Спенсерами, заключается в фиксации поведенческих проявлений базовых качеств человека, в число которых упомянутые авторы включают и ценности.

Таким образом, на основе анализа литературы мы приходим к следующим теоретическим выводам. Ценности и компетенции неразрывно связаны, поскольку они проявляются в поведении человека. Измеряя (оценивая) компетенции, мы измеряем (выявляем) и ценности, при этом измерение возможно только через оценку поведенческих проявлений человека. Таким образом, для того, чтобы выявить деловые ценности человека, из поведенческого паттерна необходимо вычленить измеряемую компетенцию. При описании связи ценностей и компетенций нельзя не сказать о концепции ценностных предложений, которая начинает набирать популярность не только как теоретический конструкт, но и как практический инструмент декомпозиции цели компании в конкретные паттерны поведения работников, которые компания ожидает видеть на рабочем месте.

Ценностные предложения работодателя (Employee Value Proposition, EVP) — преимущества и выгоды, которые может предложить работодатель своим сотрудникам в дополнение к трудовому договору и пакету материальных компенсаций. Так, например, юридическая компания «Withers» описала модель своих ценностных предложений на основе своей политики корпоративной социальной ответственности, чтобы привлечь больше этических и морально-мыслящих молодых специалистов, которые разделяют ценности компании. Компании строят свои ценностные предложения на основе ценностей работников, которые составляют ядро любой организации. Ценностные предложения декомпозируются, таким образом, в конкретные паттерны поведения людей, при этом они связаны со стратегической целью компании. Они помогают удерживать персонал и привлекать новых эффективных сотрудников (Barton, 2014). Глобальные компании, имеющие ценностные предложения,

которые основаны на ценностях работников, более эффективны и демонстрируют высокий уровень вовлеченности своих сотрудников. Исследование показателей возврата инвестиций 207 крупнейших компаний Европы, Азии и Северной Америки показало, что организации с системой ценностных предложений в два раза чаще сообщали о достижении высоких финансовых показателей, чем организации без модели ценностных предложений (Paterson, 2013).

Для завершения построения теоретической основы нашего исследования, необходимо еще ответить на два вопроса. Почему же компаниям так важно выявить рабочие ценности и компетенции на этапе отбора сотрудников? Какой инструмент позволяет их выявить и измерить именно «на входе» в организацию? В научной литературе присутствует точка зрения, что поскольку организационная социализация не может изменить уже сформированную систему ценностей человека, необходимо на этапе приема на работу отбирать сотрудников с ценностями, соответствующими ценностям организации. К такому выводу пришли Б. Меглино и Э. Равлин, которые исследовали вопрос важности ценностей на этапе подбора персонала для достижения соответствия между ценностями сотрудника и организации (Meglino, Ralvin, 1989). Безусловно, существуют и альтернативные точки зрения на возможность изменения организацией ценностей сотрудников. Тем не менее, они не входят в противоречие с реальной практикой компаний, которые используют механизмы управления на основе ценностей не только при приеме сотрудников, но при обучении и вознаграждении персонала (Кабалина, Чеглакова, 2013).

Начиная с 1990-х годов в качестве одного из ключевых инструментов при подборе персонала используется интервью по компетенциям. Оно проводится с целью определения будущего успеха при исполнении обязанностей, основанного на навыках и компетенциях, которые человек проявлял в прошлом (Rooney, 2009). Интервью по компетенциям относится к бихевиоральным, структурированным интервью и имеет большую валидность (0,51), чем обычное неструктурированное интервью (0,38) или же интервью биографическое (0,35) (Frank, Schmidt & Hunter, 1998). Интервью по компетенциям позволяет выявить ценности, установки, знания, умения, навыки кандидата, а также определить его будущий успех при работе в компании (Ralston, 1989). Эффективность данного типа интервью обеспечивается за счет четкой структуры интервью: проверка комплекса компетенций по методике STAR (Situation, Task, Actions, Result). Кандидат рассказывает о ситуации, с которой он сталкивался в прошлом опыте, задаче, которая стояла перед ним, его действиях в этой ситуации и результате предпринятых действий. После интервью рекрутер оценивает каждую компетенцию по шкале проявления компетенции (1 — компетенция не проявлена, 2 — компетенция проявлена слабо, 3 — компетенция проявлена, 4 — компетенция является сильной стороной кандидата, 5 — компетенция является выдающимся качеством кандидата). При получении значения «3» и выше по шкале проявления компетенций кандидат проходит интервью.

Компетенции, которые проверяют рекрутеры, могут варьироваться в зависимости от вакансии. Может быть также применен и другой подход — проведение интервью по модели компетенций, разработанной специально для компании. В таком случае, независимо от вакансии, рекрутер будет интересоваться проявлениями компетенций в одних и тех же ситуациях, разница будет лишь в уровне позиции. Одна и та же компетенция может проявляться у специалистов, менеджеров или директоров в разной степени. Разработка модели компетенций многоэтапный процесс, одним из важнейших этапов которого является сбор информации о ценностях (Уидетт, Холлифорд, 2008), и модель компетенций разрабатывается на основе разделяемых ценностей компании.

Методика и процедура исследования

Объект и предмет исследования

В исследуемой компании VF подбор персонала проходит обычно в два или три этапа: сначала проводится интервью с рекрутером, затем интервью с линейным руководителем и интервью с директором функции, иногда линейный руководитель и директор проводят интервью совместно. *Объектом* нашего исследования является принятие решения рекрутером о прохождении кандидата на второй этап отбора, что приравнивается к решению о найме сотрудника. *Предмет* исследования — выявление факторов, которые влияют на принятие решения о прохождении кандидата на следующий этап интервью и их значимости, а также построение модели принятия решения рекрутером о найме с учетом значимости факторов.

В ходе анализа российской и зарубежной литературы мы выделили ряд факторов, которые влияют на решение о найме кандидата: образование, опыт работы, знания умения и навыки, компетенции, соответствие разделяемых ценностей работников организации рабочим ценностям кандидата, анкетные данные (пол, возраст), мотивация кандидата и его внешний вид, а также сам рекрутер, его стратегии принятия решений. Далее список факторов был предложен экспертам, в качестве которых выступили 10 рекрутеров компании VF с опытом работы в подборе персонала более трех лет. Эксперты оценивали релевантность факторов для включения в модель принятия решения о найме. Единственный фактор, который был выделен в литературе, но не был включен в модель (формулу) экспертами, это устная коммуникация. Аргументация экспертов заключалась в том, что устная коммуникация является неотъемлемой частью каждой из проверяемых компетенций. Презентация кандидата — это его рассказ о примерах, ситуациях с прошлых мест работы, которые позволяют оценить его компетенции. В рамках этого рассказа уже содержится фактор устной коммуникации, поэтому, по общему мнению экспертов, выделять устную коммуникацию в отдельный фактор не имеет смысла. Помимо экспертов-практиков, модель (формула) была предложена для оценки и эксперту-теоретику (профессору НИУ ВШЭ), который указал на необходимость включения фактора «наличие рекомендаций» в связи со спецификой российского общества, в котором наличие неформальных социальных связей становится подчас важнее профессионализма кандидата при приеме на работу.

Сбор данных

Инструментом сбора данных явилось интервью по компетенциям. Каждое интервью проводил один рекрутер. В исследовании приняли участие 10 рекрутеров, которые в течение двух месяцев выставляли оценки кандидатам, претендующим на позиции специалистов, которые составили генеральную совокупность нашего исследования, всего 154 чел. Генеральная совокупность кандидатов состоит из 60% женщин и 40% мужчин, средний возраст — 22,2 года. Выборка была сформирована случайным образом, в базу заносились данные по каждому второму интервью, проведенному каждым рекрутером. Таким образом, в выборку вошли 127 интервью. Возрастной и половой состав интервьюируемых отражает генеральную совокупность (71 женщина (56%) и 56 мужчин (44%), средний возраст — 21,6 года).

В ходе интервью рекрутер стремился выяснить у кандидата информацию, относящуюся к тому или иному параметру оценки, используя соответствующие шкалы (Приложение 1). При этом рекрутер ориентировался на модель компетенций и схему интервью, разработанные компанией. В модель также включены те компетенции, которые отражают разделяемые

сотрудниками компании ценности. Каждая из компетенций (стремление к качеству, ориентация на результат, развитие людей) проверялась определенным блоком вопросов. Вопросы были направлены на выявление конкретной ситуации из опыта работы/учебы кандидата. После рассказа о самой ситуации рекрутер задавал уточняющие вопросы по технологии STAR (situation — task — actions — result; ситуация — задача — действия — результат) и выявлял, какие действия предпринял кандидат в этой ситуации и к какому результату они привели. Затем рекрутер определял, какая именно компетенция была проявлена в поведении кандидата, и соотносил ее с ценностями компании.

Разберем пример вычленения компетенции «стремление к качеству» из поведенческого паттерна, а затем соотнесения данной компетенции к одной из ценностей компании VF «совершенствование». Кандидат на интервью привел такой пример. Он создал новый формат отчета в программе Excel, в котором использовал автоматические формулы подсчета, а затем выложил его в общий доступ для своих коллег. Создание нового формата отчета позволило избежать ошибок коллегам и сэкономить время целого отдела. Поведенческий паттерн в данном примере — «сотрудник создал новый отчет и поделился им с коллегами». Компетенция, которую проявил сотрудник — «стремление к качеству в работе», т.к. он автоматизировал процесс, поделился разработкой с коллегами и таким образом сэкономил трудозатраты отдела. На основе вывода о том, какая компетенция проявлена в том или ином поведении соискателя на вакансию, можно высказать предположение о его рабочих ценностях. В данном случае для сотрудника, который создал новый способ формирования отчета, важно совершенствование себя, рабочих процессов и коллег.

Итак, на основе полученной информации интервьюер выставлял оценку выраженности компетенции от 1 до 5. Таким образом, посредством метода экспертных оценок рекрутеров происходило измерение уровня соответствия ценностей человека разделяемым ценностям компании. Значение фактора «совпадение ценностей» подсчитывалось как среднее арифметическое от измерения трех компетенций. По итогам сбора данных мы получили информацию о том, насколько у кандидата представлен каждый из факторов. Оценивались: образование, опыт работы, внешний вид, знания умения и навыки, совпадение ценностей, наличие рекомендаций, пол, возраст, национальность, мотивация на компанию. На основе показателей уровня выраженности тех или иных факторов были сформированы независимые переменные.

После проведения интервью рекрутеры принимали решение о прохождении или непрохождении кандидата на следующий этап (решение фиксировалось в двоичной системе: 1 — «прошёл», 0 — «не прошёл»). Это решение стало в нашем исследовании зависимой переменной, имеющей бинарное значение (0 или 1).

Гипотезы

Опираясь на теоретико-методологическую основу исследования, мы выдвинули следующую **основную гипотезу (H)**: кандидаты с ценностями, соответствующими разделяемым ценностям компании, более успешны при прохождении интервью, чем те кандидаты, ценности которых не соответствуют разделяемым ценностям компании.

Гипотезы-следствия:

H1: Существует взаимосвязь между уровнем совпадения компетенций (а значит, и ценностей) кандидата и успешностью прохождения интервью;

H2: При среднем балле конгруэнтности 3 и выше кандидат успешно проходит интервью;

H3: При повышении среднего балла совпадения ценностей, повышается вероятность успешного результата прохождения интервью;

H4: Фактор совпадения ценностей связан с принятием положительного решения о прохождении интервью сильнее, чем другие факторы;

H5: Индивидуально-личностные характеристики, ценности и компетенции связаны с принятием решения сильнее, чем опыт работы и навыки.

Методы анализа данных и проверки гипотез

Для проверки гипотез нами был проведен корреляционный анализ, выявлены взаимосвязи между принятыми решениями об исходе интервью и всеми выделенными выше факторами для оценки их выраженности и статистической значимости. В частности, для проверки гипотезы H3 были отобраны данные (балл совпадения ценностей больше или равен 3) для сравнения со значениями переменной принятие решений (значение должно быть равно 1 в более чем 90% случаев). Затем было проведено сравнение средних с помощью критерия Уилкоксона для связанных выборок, в которых каждое значение «привязано» к другому значению.

Для решения основной задачи нашего исследования необходимо было определить связь между зависимой переменной «принятие решения» и независимыми переменными: образование, опыт работы, внешний вид, знания, умения, навыки, знание английского языка, компетенции, совпадение ценностей, наличие рекомендаций, пол, возраст, мотивация на работу в компании, рекрутер, которые объясняют изменения зависимой переменной. Для выбора метода решения данной задачи были определены типы шкал, посредством которых измерялись переменные. Зависимая переменная «принятие решения» соответствует номинальной шкале, т.е. принимает значения «0» или «1» и описывает две группы кандидатов: прошедших интервью и не прошедших его. Такие переменные, как образование, опыт работы, внешний вид, ЗУН, английский язык, компетенции, совпадение ценностей, мотивация измеряются интервальными шкалами. Значения переменной «возраст» соответствуют шкале отношений. Переменные «наличие рекомендаций», «пол», «рекрутер» также измеряются с помощью номинальных шкал.

Для решения обозначенной задачи с учетом того, что зависимая переменная является номинальной, а не интервальной, наиболее подходящим методом анализа является дискриминантный анализ. Этот метод позволяет установить правила, позволяющие по значениям дискриминантных переменных отнести каждый объект к одному из классов (прошедших или не прошедших интервью), а также определить «вес» каждой дискриминантной переменной для разделения респондентов на классы. В свою очередь, для проведения дискриминантного анализа необходимо соблюдение следующих условий.

Независимые (дискриминантные) переменные должны быть измерены в интервальной шкале или шкале отношений и иметь нормальное распределение.

Объясняющие переменные не должны быть мультиколлинеарными, т.е. не должно быть линейных зависимостей между дискриминантными переменными (коэффициентов корреляции больше 0,8).

Дискриминантная модель должна быть качественной (статистически значимой и в достаточной мере описывать уравнение).

В случае выполнения данных условий, мы сможем построить уравнение, описывающее принятие решения рекрутером.

Описание результатов

Корреляционный и дискриминантный анализ

В результате корреляционного анализа мы получили матрицу взаимосвязей переменной «принятие решения» с другими переменными (Приложение 2), на основе которой можно выделить факторы, значимо связанные с переменной «принятие решения». Положительная взаимосвязь принятия положительного решения наблюдается со следующими переменными (в порядке убывания): совпадение ценностей, компетенция «развитие людей», компетенция «качество», компетенция «ориентация на результат», образование, внешний вид, мотивация на работу в компании, английский язык, опыт работы. Отрицательная взаимосвязь наблюдается с переменной пол ($-0,183$)³. С переменными «ЗУН», «наличие рекомендаций», «возраст» и «личность рекрутера» взаимосвязь не является статистически значимой, т.к. $p > 0,05$.

В результате частотного анализа ключевой для нашего исследования переменной («высокое совпадение ценностей»), мы получили выборку респондентов из 69 человек (53% выборки), включающую всех респондентов, получивших по критерию «совпадение ценностей» оценку больше или равно 3. После сравнения двух зависимых выборок (принятие решения и высокое совпадение ценностей), мы получили следующий результат (Табл. 1). Таким образом, в 94% случаев высокого совпадения ценностей было принято положительное решение.

Таблица 1. Количество кандидатов с высоким уровнем совпадения ценностей, прошедших и не прошедших интервью

Тип совпадения ценностей	Решение	Количество совпадений (чел. / %)
Высокое совпадение ценностей	Отрицательное решение	4 (6%)
Высокое совпадение ценностей	Положительное решение	65 (94%)

Для осуществления дискриминантного анализа было проведено несколько этапов анализа.

Первый этап: проверка на нормальность распределения значений всех переменных. Для нас представляют интерес только те переменные, которые значимо связаны с переменной «принятие решения», шкала измерения — интервальная. Мы проверили на нормальность распределения следующие переменные: образование, опыт работы, внешний вид, качество, развитие людей, ориентация на результат, конгруэнтность ценностей, мотивация на работу в компании, английский язык. Для этого мы использовали графический метод построения гистограмм. По итогам анализа гистограмм мы выделяем лишь ряд переменных, которые можно включить в дискриминантный анализ — образование, опыт работы, качество, развитие людей, ориентация на результат, совпадение ценностей, внешность. Для проверки нормальности распределения был проведен анализ графиков накопленных частот, который подтвердил нормальность распределения указанных выше переменных. Нормальность распределения была проверена также методом Колмогорова–Смирнова, который подтвердил нормальность распределений выделенных переменных. Такие же переменные, как «мотивированность на работу в компании» и «владение английским языком», не имеют нормального распределения.

3 Значения данной переменной: «0» - женский пол, «1» - мужской пол. Интерпретацию выявленной взаимосвязи см. ниже.

Второй этап: проверка переменных на мультиколлинеарность. Для проверки мультиколлинеарности мы проанализировали парные корреляции между переменными, результаты анализа отражены в таблице 2.

Таблица 2. Интеркорреляции факторов, влияющих на решение рекрутера

Переменные	Образование	Опыт работы	Качество	Развитие людей	Ориентация на результат	Совпадение ценностей	Решение
Образование		.241**	.556**	.612**	.529**	.612**	.663**
Опыт работы			.331**	.325**	.276**	.341**	.427**
Качество				.749**	.734**	.906**	.721**
Развитие людей					.710**	.882**	.724**
Ориентация на результат						.884**	.699**
Совпадение ценностей							.752**
Решение							

** – значимые корреляции на уровне 0.01

Из таблицы 2 мы видим, что переменная «совпадение ценностей» является мультиколлинеарной (значение корреляции больше 0,8) переменной, отражающей компетенции. Мы действительно описывали «совпадение ценностей» через среднее арифметическое трех компетенций, поэтому для построения регрессионной модели оставим лишь переменную «совпадение ценностей». Все остальные переменные не являются мультиколлинеарными.

Третий этап: построение модели дискриминантного анализа. При сравнении действительных и предсказанных решений выявлена точность предсказания 95,9%, что является очень высоким показателем точности и доказывает, что 95,9% исходных данных классифицировано правильно. Результаты дисперсионного анализа для каждой переменной позволяют отобрать только те переменные для дискриминантного анализа, различия по которым между группами статистически достоверны. В нашем случае обнаружены значимые различия групп по каждой из дискриминантных переменных (Табл. 3).

Таблица 3. Значения Лямбды Уилкса и фактора F, описывающие качество модели принятия решения рекрутером

Переменные	λ Уилкса	Точное значение F, значимость
1: Опыт работы	.393	.000
2: Образование и опыт работы	.328	.000
3: Образование, опыт работы, внешность	.289	.000
4: Образование, опыт работы, внешность, совпадение ценностей	.264	.000

При принятии решения о том, какое количество переменных войдет в модель, необходимо оценить, насколько падает статистическая значимость и Лямбда Уилкса при добавлении каждой последующей переменной. В данном случае значимость остается на прежнем уровне (0,000), а Лямбда падает в пределах 0,13, поэтому целесообразно оставить в модели все переменные.

В ходе анализа полученных данных мы получили лишь одну каноническую дискриминантную функцию со значением объясненной дисперсии 100%, при значимости $p = 0,000$. Следовательно, наш полный набор переменных обладает высокой дискриминантной способностью, и мы можем сформулировать уравнение с учетом весов факторов (Таблица 4).
 Решение = 0,6*Совпадение ценностей + 0,4*Образование + 0,5*Внешность + 0,4*Опыт работы.

Таблица 4. Вес факторов, влияющих на принятие решение рекрутера

Факторы	Нормированные коэффициенты
Совпадение ценностей	.619
Образование	.415
Внешность	.462
Опыт работы	.347

Четвертый этап: оценка качества модели дискриминантного анализа. Для оценки качества модели необходимо оценить статистические показатели качества классификации λ Уилкса и χ^2 -теста. λ Уилкса = 0,264, что показывает остаточную дискриминативную способность переменных. В нашем исследовании значение λ Уилкса невысокое, это означает, что переменные эффективно участвуют в различении кандидатов на группы (прошел/не прошел интервью). Значение $\chi^2 = 155,659$, т.е. статистически значимо на уровне $p = 0,000$, что позволяет определить статистическую достоверность различения кандидатов по группам. Таким образом, полученная модель статистически значима и качественно описывает данные.

Проверка гипотез исследования

Проанализируем результаты обработки данных относительно выдвинутых гипотез. Основная гипотеза исследования заключается в том, что кандидаты с ценностями, соответствующими разделяемым ценностям компании, более успешны при прохождении интервью, чем те кандидаты, ценности которых не соответствуют разделяемым ценностям компании. Для того чтобы сделать вывод относительно основной гипотезы, сначала проверим, подтвердились ли выдвинутые нами гипотезы-следствия.

H1: Существует взаимосвязь между уровнем совпадения компетенций (а значит, и ценностей) кандидата и успешностью прохождения интервью.

Гипотеза подтвердилась. Корреляция между фактором «Приятное решение», что в нашем исследовании отражает успех или неуспех при прохождении интервью, и фактором «конгруэнтность ценностей» (который был посчитан как среднее от трех измеренных компетенций) значимая на уровне $p = 0,000$. При этом сила корреляции наибольшая среди всех факторов $r = 0,752$. Таким образом, мы можем утверждать, что между уровнем совпадения ценностей кандидата и успешностью прохождения интервью существует значимая взаимосвязь.

H2: При повышении среднего балла совпадения ценностей повышается вероятность успешного результата прохождения интервью.

Гипотеза подтвердилась. Корреляция между фактором «Совпадение ценностей» и «Приятное решение» положительная (с повышением фактора конгруэнтности ценностей повышается значение фактора принятие решения от 0 до 1) и равна 0,752.

H3: При среднем балле конгруэнтности 3 и выше кандидат успешно проходит интервью.

Для проверки данной гипотезы все респонденты были разделены на две группы: те, кто получил по фактору «совпадение ценностей» оценку 3 и выше, и те, кто получил по данному фактору оценку ниже 3. В выборке респондентов, получивших оценку 3 и выше, оказалось 69 человек. Из них 65 человек прошли интервью успешно (что составляет 94% от 69). Таким образом, мы можем утверждать, что гипотеза подтвердилась, т.к. при среднем балле конгруэнтности 3 и выше кандидат в 94% случаев успешно проходит интервью.

H4: Фактор совпадения ценностей связан с принятием решения о прохождении интервью сильнее, чем другие факторы.

В результате анализа данных мы получили факторы, которые значимо связаны с принятием решения о положительном прохождении интервью и те, которые связаны не значимо (Приложение 2).

Незначимыми оказались факторы: «ЗУН», «наличие рекомендаций», «личность рекрутера», «возраст кандидата». На наш взгляд, ЗУН играют важную роль при отборе на вакансии, требующие более высокого уровня профессионализма, а, следовательно, и знаний. На вакансии уровня специалистов компания готова брать людей с небольшим или минимальным опытом, не обязательно имеющих образование по данной специальности. В связи с этим, в нашем случае данный фактор оказался не значимым при принятии решения о результате собеседования. Наличие рекомендаций — переменная, которая была введена для контроля эффекта найма «по знакомству», который является устойчивым социальным феноменом современного российского общества. В нашем случае влияние данного фактора оказалось статистически незначимым. Этот результат можно объяснить тем обстоятельством, что у рекрутера нет заинтересованности в найме чьих-либо знакомых, т.к. его КРІ основаны на том, насколько отобранный им кандидат будет эффективно работать в перспективе. Незначимым оказался также фактор личности рекрутера, что не совпадает с результатами К. Эдкинса, К. Рассела и Дж. Вербея, которые пришли к тому, что наибольшее влияние при оценке ценностей кандидата имеет фактор совпадения ценностей кандидата и конкретного рекрутера, а не кандидата и компании (Adkins, Russell & Werbel, 1994). В нашем случае было выбрано 10 рекрутеров, что позволило нивелировать влияние конкретного рекрутера на результат прохождения интервью. Кроме того, необходимо принять во внимание, что исследование было проведено в компании, в которой разработаны четкие инструкции по проведению интервью. На наш взгляд, это позволило снизить влияние человеческого фактора, субъективности оценки рекрутера при отборе персонала. Возраст также оказался фактором, не взаимосвязанным с принятием решения, что было вполне предсказуемо, т.к. на вакансии специалистов претендуют кандидаты в возрасте от 18 до 30 лет. Разброс среди кандидатов по возрасту небольшой, и у компании нет четкой стратегии относительно возрастного состава специалистов.

Значимыми в результате анализа оказались факторы: образование (0,663)⁴, опыт работы (0,427), внешний вид (0,624), компетенции: качество (0,721), развитие людей (0,724), ориентация на результат (0,699), конгруэнтность ценностей (0,752), пол (-0,183), мотивированность на работу в компании (0,518), владение английским языком (0,449). Обнаружено, что самая сильная взаимосвязь существует между фактором «конгруэнтность ценностей» и «принятием решения», причем эта связь положительная. Факторы компетенций являются мультиколлинеарно связанными с фактором «конгруэнтность ценностей». Это говорит нам о том, что при принятии решения о прохождении кандидата на следующий этап отбора, наиболее вероятно положительное решение принимается в отношении тех кандидатов, ценности которых наиболее соответствуют ценностям компании. *Это подтверждает нашу основную гипотезу.*

Положительную значимую корреляцию с принятием решения также демонстрирует фактор образования (0,663). Если мы обратимся к шкале, согласно которой был измерен данный фактор, мы увидим, что положительное решение рекрутера связано с наличием у кандидата законченного высшего образования, по специальности или не по специальности в ВУЗе, входящих в список ведущих. Это говорит нам о том, что работодатель охотнее берет на работу кандидатов, уже закончивших образование (в компании есть программа стажировок, которая рассчитана именно на студентов, поэтому для них предоставляются отдельные возможности), а также тех, у кого образование соответствует вакансии. Это является некой гарантией наличия общих знаний в области предстоящей работы.

4 В скобках указаны значения коэффициента корреляции.

Интересным является тот факт, что следующим по силе связи после образования идет фактор внешности (0,624). Этот фактор в нашем исследовании представлен как соответствие корпоративному стандарту в одежде и привлекательная внешность. Такие кандидаты выигрывают у кандидатов, которые приходят на интервью в несоответствующей корпоративным стандартам одежде, неопрятными или неаккуратными. Это также подтверждает выводы К. Расмуссена, который доказал, что внешность оказывает влияние на принятие интервьюером решения о найме кандидата (Rasmussen, 1984). Следующий по значимости фактор — мотивированность на работу в компании (0,518) — объясняется тем, что компания, естественно, больше заинтересована в работниках, которые выбирают именно эту компанию и вакансию. Затем следует уровень владения английским языком (0,447), что является вполне объяснимым, поскольку изучаемая нами компания является международной, и знание английского языка является важным критерием отбора.

Последним в списке положительных и значимых по силе факторов идет опыт работы (0,427). Это объясняется тем, что на вакансии специалистов работодатель готов брать скорее тех, кто соответствует ценностям компании, а не тех, кто является работником с нужным опытом работы, знаниями, умениями, навыками (которые оказались в незначимых факторах), но ценности которых могут быть далеки от разделяемых ценностей компании. Компания готова вкладывать в работников, обучать их, давать тот самый опыт, при условии долгосрочного сотрудничества с работником, которое можно обеспечить только при наличии совпадающих ценностей кандидата и компании.

Взаимосвязь факторов «пол» и «принятие решения» равна $-0,183$, что говорит нам о том, принадлежность к женскому (0) полу сильнее связана с положительным решением рекрутера. Этот фактор самый слабый из всех, но, тем не менее, он является значимым при анализе взаимосвязей. Видимо, значимость этого фактора отчасти определяется преобладанием женщин в генеральной и выборочной совокупностях.

H5: Индивидуально-личностные характеристики, ценности и компетенции связаны с принятием решения сильнее, чем опыт работы и навыки.

Данная гипотеза подтверждается лишь частично, поскольку ценности и компетенции (0,752) связаны с положительным решением рекрутера сильнее, чем опыт работы (0,427), взаимосвязь с ЗУНами — статистически не значима. К индивидуальным характеристикам кандидата из наших факторов можно отнести возраст (статистически взаимосвязь не значима), пол (связь значима, но самая слабая из всех факторов, $-0,183$), внешность (0,624). Таким образом, мы можем вывод относительно данной гипотезы сформулировать так: факторы ценностей и компетенций, а также внешности, связаны с принятием решения сильнее, чем опыт работы и навыки.

Таким образом, четыре гипотезы-следствия подтвердились полностью и одна частично. Это дает возможность нам говорить о том, что основная гипотеза исследования подтвердилась: кандидаты с ценностями, соответствующими разделяемым ценностям компании, более успешны при прохождении интервью, чем те кандидаты, ценности которых не соответствуют разделяемым ценностям компании.

Помимо эмпирических задач, направленных на проверку выдвинутых гипотез, мы также ставили перед собой задачу сформировать теоретическую модель, объединяющую факторы, влияющие на принятие рекрутером решения о прохождении кандидата на следующий этап интервью. Решение данной задачи поможет нам в разрешении теоретической проблемы исследования. Благодаря анализу данных, нам удалось оценить вклад каждого из факторов, значимо связанных с положительным решением по итогам интервью:

Положительное решение = 0,6*Совпадение ценностей + 0,4*Образование + 0,5*Внешность + 0,4*Опыт работы.

Таким образом, мы видим, что совпадение ценностей является определяющим фактором при принятии решения рекрутером (это еще раз подтверждает основную гипотезу нашего исследования). При этом в данной модели (в отличие от анализа корреляций) фактор внешности выходит на второй план после совпадения ценностей. Затем идет образование и опыт работы. Эта модель еще раз убеждает нас в том, что отбор персонала по ценностям является основой процесса подбора персонала компании⁵.

Заключение

Основным итогом нашей работы мы считаем подтверждение основной гипотезы исследования, а именно: кандидаты с ценностями, соответствующими разделяемым ценностям компании, более успешны при прохождении интервью, чем те кандидаты, ценности которых не соответствуют разделяемым ценностям компании. Наше исследование также показало, что совпадение разделяемых ценностей компании и рабочих ценностей кандидата — фактор, который сильнее других взаимосвязан с принятием рекрутером положительного решения о найме кандидата. Конгруэнтность ценностей является основным фактором в модели, дифференцирующей кандидатов на прошедших и не прошедших интервью. Классификация кандидатов на прошедших и не прошедших интервью может быть описано формулой: Положительное решение = 0,6*Совпадение ценностей + 0,4*Образование + 0,5*Внешность + 0,4*Опыт работы. В 95,9% случаев рекрутеры дифференцировали кандидатов согласно данной модели. Дальнейшим направлением исследований и проверки объяснительной силы модели подбора персонала может быть изучение связи и значимости выявленных факторов с успешной деятельностью нанятых сотрудников в компании.

Важным результатом исследования стал ответ на практический запрос компании VF, которая столкнулась со сложностью разработки обучающей программы по проведению интервью для менеджеров, вовлеченных в процесс подбора персонала. Наше исследование помогло компании в разработке данной программы путём фокусирования обучения как линейных руководителей, так и начинающих рекрутеров, на оценку ценностей через компетенции кандидата, его образования и опыта работы. Фактор «внешность», который был выявлен как оказывающий значительное влияние на принятие решения о прохождении кандидата на следующий этап интервью, на наш взгляд, должен быть более подробно изучен в будущем. Необходимо проверить влияние внешности на успешность деятельности работников. Если гипотеза о том, что более привлекательные работники, соблюдающие корпоративный стиль одежды, более успешны в компании, чем менее привлекательные или не соблюдающие корпоративный стиль одежды, то этот фактор также должен быть включен в программу обучения рекрутменту. Если же данная гипотеза будет отвергнута, будет необходимо обратить внимание рекрутеров на то, что на их решение неоправданно большое влияние оказывает фактор, который не является столь существенным для успешной деятельности работника в перспективе.

Наше исследование также позволило компании VF реализовать коммуникационную программу для линейных руководителей, которая включала в себя результаты данного исследования. Она помогла объяснить, что решение о прохождении на этап интервью к линейному руководителю принимается на основе совокупности факторов, основу которого составляет соответствие ценностей. Именно по этой причине может затягиваться процесс поиска подхо-

5 Междунароной компании, действующей на российском рынке.

дящего кандидата. Рекрутеры ищут не просто работника, который имеет образование в этой области и опыт работы, они ищут и отбирают с помощью выявления ценностей через компетенции тех, кто сможет в долгосрочной перспективе быть успешным в компании.

Вместе с тем, полученные результаты исследования имеют более широкое практическое применение для двух сторон процесса подбора персонала — других работодателей, практикующих найм с учетом корпоративных ценностей, и кандидатов на вакансии. Здесь необходимо обратиться к вопросу коммуникационной политики компаний в отношении разделяемых ценностей. Коммуникационная стратегия влияет на информированность соискателя о ценностях потенциальных работодателей. Если кандидат не может сформировать представление о том, каковы разделяемые ценности компании, он не сможет сделать выбор в пользу наиболее подходящей компании при изучении рынка потенциальных работодателей (De Cooman, Pepermans, 2012). Из данного исследования мы можем сделать вывод о том, что для отбора подходящего кандидата на позицию компаниям необходимо четко и в полном объеме освещать свои разделяемые ценности. В таком случае не будет возникать асимметрии информации для соискателя. Кандидат сможет составить четкое представление как о вакансии, на которую он претендует, так и о компании в целом.

Литература

- Базаров, Т.Ю., Ерофеев, А.К., Шмелев, А.Г. (2014). Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания. *Вестник Московского Университета. Сер.14. Психология*, 1, 87–102.
- Бедненко, А. (2014). Нет плохих и хороших кандидатов! Есть подходящие и не подходящие именно вашей компании. *Управление персоналом: электронный журнал*, 6. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?3612> (дата обращения 01.05.2014).
- Иванова, С.В. (2004). *Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час*. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Кабалина, В.И., Чеглакова, Л.М. (2013). Корпоративные ценности в управлении российскими компаниями. *Российский журнал менеджмента*, 11 (3), 5–30.
- Кабалина, В.И., Решетникова, К.В. (2014). Ценности российских менеджеров и корпоративные ценности. *Российский журнал менеджмента*, 12 (2), 37–66.
- Кондратьев, В.В., Лунев, Ю.А. (2007). *HR-инжиниринг*. М.: Эксмо.
- Лукаш, Ю.А. (2009). *Все о кадрах, труде и его оплате. Часть первая*. М.: Директмедиа Паблишинг.
- Спенсер, Л., Спенсер, С. (2010). *Компетенции на работе*. М.: ГИППО.
- Уидетт, С., Холлифорд, С. (2008). *Руководство по компетенциям*. Пер. с англ. М.: ГИППО.
- Фетисова, Е. (2014). Приглашайте к себе молодых выпускников только с близкими вам ценностями. Бизнес и высшее образование: какими хочет видеть бизнес выпускников вузов? *Управление персоналом: электронный журнал*, 8(1). URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?3625> (дата обращения: 01.05.2014).
- Шатрова, Д.В. (2012). Как развить компетенции, которые ожидает работодатель? *Путеводитель по компаниям. Лучшие работодатели для молодых специалистов*. Вып. 16. 17–19. М.: Учебно-кадровый центр «Профессиональный рост».
- Adkins, C., Russell, C., Werbel, J. (1994). Judgments of fit in the selection process: the role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47, 605-662.
- Barton, T. (2014). Creating an employee value proposition to win the war for talents. *Employee Benefits*, 3, 10–20.

- Bjorkquist, P.M. (1987). Liberal arts graduates and job search: The employer's perspective. *Journal of Employment Counseling*, 24, 137–143.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competence Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Sciences Quarterly*, 36 (3): 459–484.
- Dale M. (2003). *Manager's guide to recruitment and selection*. London, Sterling: Kogan-Page.
- De Cooman, R., Pepermans, R. (2012). Portraying fitting values in job advertisements. *Personnel Review*, 41 (1–2), 216–232.
- Duncan, G., Richard, O., James, L. (1995). The development of information-based competence and execution of information-based competition. *IEEE Annals of the History of Computing*, 17(3), 57–73.
- Frank, L. Schmidt, J., Hunter, E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124 (2), 262–274.
- Ledford, G. (1995). Paying for the skills, knowledge, and competencies of knowledge workers. *Compensation and Benefits Review*, 27(4), 55.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Meglino, B.M., Ravlin, E.C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24 (3): 351–389.
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1996). Culture as Social Control: Corporations' Cults and Commitment. *Research in Organizational Behavior*, 3, 157–200.
- Paterson, J. (2013). Effective employee value propositions engage staff. *Employee Benefits*, 11, 8–10.
- Porter, M.E, Kramer, M.P. (2011). Creating Shared Values. *Harvard Business Review*, January-February, 4–17.
- Posner, B., Kouzes, J., Schmidt, W. (1985). Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture. *Human Resource Management*, 24, 293–309
- Ralston, S.M. (1989). An exploratory test of the contingency approach to recruitment interview decisions. *The Journal of Business Communication*, 26, 347–366.
- Rasmussen, K. (1984). Nonverbal behavior, verbal behavior, resume credentials, and selection interview outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69, 551–556.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press
- Rooney, N. (2009). Competency-Based Interviews Finding the Right Candidate Faster. *Accountancy Ireland*, 41 (2), 56–58.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43, 9–25.
- Sutherland, M., Jordaan, W. (2004). Factors affecting the retention of knowledge workers. *South African Journal of Human Resource Management*, 2(2), 63–72.
- Ulrich L., Trumbo, D. (1965). The Selection Interview since 1949. *Psychological Bulletin*, LXIII, 100–116.
- Webster, E. (1964). *Decision-Making in the Employment Interview*. Montreal: Industrial Relations Centre, McGill University.

Приложение 1.

Параметры оценки и шкалы оценки кандидатов

Параметры оценки	Шкала оценки
Опыт работы	0 – опыт отсутствует 1 – есть небольшой (меньше полугода) опыт работы, нерелевантный позиции 2 – есть достаточно опыта относительно требований, нерелевантный позиции 3 – есть небольшой (меньше полугода) опыт работы, релевантный позиции 4 – есть достаточный относительно требований опыт работы, релевантный позиции 5 – помимо требуемого опыта, есть опыт в смежных областях или в нескольких компаниях, релевантный вакансии
Компетенции	0 – компетенция не проявлена (кандидат не приводит примеров, которые отражают поведенческий индикатор); 1 – компетенция проявлена слабо (кандидат приводит пример, в котором есть лишь намерение, а не действие в рамках заданных поведенческого индикатора); 2 – компетенция проявлена, но на недостаточном уровне (кандидат приводит пример с действиями, которые он предпринял, но их недостаточно для полноценного решения задачи и проявления выдвинутой компетенции); 3 – компетенция проявлена на достаточном уровне (не менее трех поведенческих индикаторов отмечено в примере одной компетенции кандидата); 4 – компетенция ярко выражена (кандидат в нескольких примерах показывает, что в любой ситуации ведет себя именно в соответствии с данной компетенцией); 5 – компетенция является сильной стороной кандидата (кандидат не только в своем поведении ярко показывает поведенческие индикаторы данной компетенции, но и вовлекает членов своей команды в проявление данного типа поведения).
Совпадение ценностей	Измеряется как среднее арифметическое от трех измеренных компетенций, шкала аналогична шкале оценки компетенций (см. выше).
Образование	0 – незаконченное высшее образование не по специальности не в ТОП-5 вузе ⁶ 1 – незаконченное высшее образование не по специальности в ТОП-5 вузе 2 – незаконченное высшее образование по специальности в ТОП-5 вузе 3 – законченное высшее образование по специальности не в ТОП-5 вузе 4 – законченное высшее образование не по специальности в ТОП-5 вузе 5 – законченное высшее образование по специальности в ТОП-5 вузе
Внешний вид	0 – одет не подобающе ситуации: вызывающе, слишком ярко (короткие юбки, прозрачная одежда и пр.) 1 – не соответствует корпоративным стандартам ⁷ или одет неопрятно и неаккуратно. 2 – соответствует корпоративным стандартам, внешне ничем не выделяется 3 – имеет привлекательную внешность, соответствует корпоративным стандартам 4 – имеет яркую привлекательную внешность, одет стильно согласно корпоративным стандартам.
Знания, умения, навыки (измеряется тестами SHL)	ЗУН не измерялись, т.к. не было необходимости (если для отбора на позицию не было необходимости проверять ЗУН) 0 – низкий уровень (красная зона SHL шкалы) 1 – средний уровень (желтая зона SHL шкалы) 2 – выше среднего (оранжевая зона SHL шкалы) 3 – высокий уровень (зеленая зона SHL шкалы)
Наличие рекомендаций	0 – нет 1 – есть
Пол	0 – женский 1 – мужской
Возраст	Указывается реальный возраст

Мотивированность на работу в компании	0 – мотивация не соответствует корпоративным стандартам (только на условия работы: деньги/соц пакет/ автомобиль) и пр. 1 – мотивация неярко выражена, все равно в какой компании работать и с какой позиции начинать 2 – мотивация неярко выражена, кандидат параллельно рассматривает множество компаний, нашу сильно не выделяет 3 – есть мотивация, интересно развитие в компании и на позиции, выраженного фокуса на нашу компанию нет 4 – мотивация выражена, интересна наша компания/вакансия, явно выделяет нас среди других работодателей 5 – ярко выраженная мотивация, хочет именно к нам и на нашу вакансию
Английский язык	0 – не знает языка 1 – уровень Beginner 2 – уровень Elementary 3 – уровень Intermediate 4 – уровень Upper Intermediate 5 – уровень Advanced
Решение рекрутера	0 – не проходит на следующий этап интервью 1 – проходит на следующий этап интервью

6 – В ТОП-5 входят московские вузы: ВШЭ, МГУ, ФА, РЭА, МЭСИ.

7 – Корпоративный стандарт – business casual стиль одежды, аккуратный и опрятный внешний вид.

Приложение 2.

Факторы, взаимосвязанные с решением рекрутера о прохождении интервью

Факторы	Значение коэффициента корреляции	Уровень значимости
Образование	0,663	0,000
Опыт работы	0,427	0,000
Внешний вид	0,624	0,000
ЗУН	-0,093	0,299
Качество	0,721	0,000
Развитие людей	0,724	0,000
Ориентация на результат	0,699	0,000
Конгруэнтность ценностей	0,752	0,000
Наличие рекомендаций	- 0,045	0,614
Пол	- 0,183	0,045
Возраст	- 0,060	0,514
Мотивация на работу в компании	0,518	0,000
Личность рекрутера	- 0,017	0,850
Английский язык	0,449	0,000

Influence of value congruence on personnel selection

Veronika KABALINA

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Anna PAKHOMOVA

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Abstract: In the present article the factors having impact on the decision of a recruiter at personnel selection are considered. These factors were allocated on the basis of the analysis of scientific literature and expert opinion. They are as follows: education, experience, appearance, knowledge, abilities, skills, knowledge of English, competence, coincidence of values, existence of recommendations, a sex, age, motivation for work in the company, recruiter. The special attention is paid to coincidence (congruence) of values of the candidate and the company as to a factor which is considered in practice of the large companies. The article generalizes the results of the research, carried out in the Russian division of the international company at the beginning of 2014. Data were collected during competence-based interviews with candidates for vacancies of professionals without managerial responsibilities. In total 127 interviews were collected. On the basis of the data analysis the model of recruiter's decision-making was constructed, taking into account the statistical significance of factors. The hypothesis that candidates with the values corresponding to shared values of the company, are more successful when passing interview, than those candidates which values don't correspond to shared values of the company was confirmed. The research findings had practical implication. They promoted the decision to a practical problem in the investigated company — creation of the training program for recruiters taking into account the significant factors defining successful passing of selection process in the company. The scientific originality of results consists in checking the influence of such ill-studied factor, as congruence of values.

Keywords: personnel selection, values, competences, value congruence.

References

- Adkins, C., Russell, C., Werbel, J. (1994). Judgments of fit in the selection process: the role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47, 605–662.
- Barton, T. (2014). Creating an employee value proposition to win the war for talents. *Employee Benefits*, 3, 10–20.
- Bazarov, T.Yu., Erofeev, A.K., Shmelev, A.G. (2014). Kollektivnoe opredelenie ponyatiya «kompetentsii»: popytka izvlecheniya smyslovykh tendentsii iz razmytogo ekspertnogo znaniya. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Ser.14. Psikhologiya*, 1, 87–102.
- Bednenko, A. (2014). Net plokhikh i khoroshikh kandidatov! Est' podkhodyashchie i ne podkhodyashchie imenno vashei kompanii. *Upravlenie personalom: elektronnyi zhurnal*, 6. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?3612> (data obrashcheniya 01.05.2014).
- Bjorkquist, P.M. (1987). Liberal arts graduates and job search: The employer's perspective. *Journal of Employment Counseling*, 24, 137–143.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competence Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Sciences Quarterly*, 36 (3): 459–484.
- Dale, M. (2003). *Manager's guide to recruitment and selection*. London, Sterling: Kogan-Page.
- De Cooman, R., Pepermans, R. (2012). Portraying fitting values in job advertisements. *Personnel Review*, 41 (1–2), 216–232.
- Duncan, G., Richard, O., James, L. (1995). The development of information-based competence and execution of information-based competition. *IEEE Annals of the History of Computing*, 17(3), 57–73.
- Fetisova, E. (2014). Priglasenie k sebe molodykh vypusnikov tol'ko s blizkimi vam tsennostyami. Biznes i vysshee obrazovanie: kakimi khochet videt' biznes vypusnikov vuzov? *Upravlenie personalom: elektronnyi zhurnal*, 8(1). URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?3625> (data obrashcheniya: 01.05.2014).
- Frank, L. Schmidt, J., Hunter, E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124 (2), 262–274.
- Ivanova, S.V. (2004). *Iskusstvo podbora personala: Kak otsenit' cheloveka za chas*. M.: Al'pina Biznes Buks.
- Kabalina, V.I., Cheglakova, L.M. (2013). Korporativnye tsennosti v upravlenii rossiiskimi kompaniyami. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 11 (3), 5–30.
- Kabalina, V.I., Reshetnikova, K.V. (2014). Tsennosti rossiiskikh menedzherov i korporativnye tsennosti. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 12 (2), 37–66.
- Kondrat'ev, V.V., Lunev, Yu.A. (2007). *HR-inzhiniring*. M.: Eksmo.
- Ledford, G. (1995). Paying for the skills, knowledge, and competencies of knowledge workers. *Compensation and Benefits Review*, 27(4), 55.
- Lukash, Yu.A. (2009). *Vse o kadraakh, trude i ego oplate. Chast' pervaya*. M.: Direktmedia Publishing.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Meglino, B.M., Ravlin, E.C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24 (3): 351–389.
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1996). Culture as Social Control: Corporations' Cults and Commitment. *Research in Organizational Behavior*, 3, 157–200.
- Paterson, J. (2013). Effective employee value propositions engage staff. *Employee Benefits*, 11, 8–10.
- Porter, M.E, Kramer, M.P. (2011). Creating Shared Values. *Harvard Business Review*, January-February, 4–17.
- Posner, B., Kouzes, J., Schmidt, W. (1985). Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture. *Human Resource Management*, 24, 293–309
- Ralston, S.M. (1989). An exploratory test of the contingency approach to recruitment interview decisions. *The Journal of Business Communication*, 26, 347–366.
- Rasmussen, K. (1984). Nonverbal behavior, verbal behavior, resume credentials, and selection interview outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69, 551–556.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press
- Rooney, N. (2009). Competency-Based Interviews Finding the Right Candidate Faster. *Accountancy Ireland*, 41 (2), 56–58.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43, 9–25.
- Shatrova, D.V. (2012). *Kak razvit' kompetentsii, kotorye ozhidaet rabotodatel'? Putevoditel' po kompaniyam. Luchshie rabotodateli dlya molodykh spetsialistov. Vyp. 16*. 17-19. M.: Uchebno-kadrovyy tsentr «Professional'nyi rost».
- Spenser, L., Spenser, S. (2010). *Kompetentsii na rabote*. M.: HIPPO.

- Sutherland, M., Jordaan, W. (2004). Factors affecting the retention of knowledge workers. *South African Journal of Human Resource Management*, 2(2), 63–72.
- Ulrich, L., Trumbo, D. (1965). The Selection Interview since 1949. *Psychological Bulletin*, LXIII, 100–116.
- Webster, E. (1964). *Decision-Making in the Employment Interview*. Montreal: Industrial Relations Centre, McGill University.
- Whiddett, S., Hollyforde, S. (2008). *Rukovodstvo po kompetentsiyam*. Per. s angl. M.: HIPPO.