

Светлана Владимировна Иванова

Искусство подбора персонала.

Как оценить человека за час

Аннотация

Перед вами абсолютный бестселлер Светланы Ивановой –

гуру в области оценки и подбора персонала. Многолетний успех

книжки кроется в том, что она не только дает представление о

самых эффективных на сегодняшний день методах оценки и

подбора персонала, но и предлагает готовый инструментарий с

детальным изложением методик, многочисленными примерами и

практическими заданиями.

Адаптируя представленные в книге технологии к специфике

своего бизнеса и используя их в ежедневной практике, читатель

сможет не только создать оптимальную систему оценки и

подбора персонала, но и превратить свою каждодневную работу в

искусство. В настоящее издание, дополненное и переработанное,

вошли новые авторские технологии проведения интервью,

позволяющие безошибочно оценить кандидата, затратив на это

минимум времени.

Краткость и информативность делают книгу незаменимым

помощником руководителей кадровых служб компаний,

рекрутеров, менеджеров и предпринимателей, а также студентов

и преподавателей экономических и управленческих вузов.

В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

Содержание

Предисловие

стратегических и текущих целей организации

Структура и закономерности интервью

речи

Тип референции

«Стремление – избегание»

Сходство – различие

Склонность к позиционированию себя

в рабочих отношениях: «Одиночка» –

«Менеджер» – «Командный игрок»

Содержание – окружение

Ценности, честность, лояльность

Коллектив, общение с людьми (вопросы 5, 6

из табл. 9)

Мотивация карьеры (вопрос 7 из табл. 9)

Конфликты (вопросы 12–15 из табл. 9)

Клиенты (вопросы 13, 14 из табл. 9)

Руководитель (вопрос 20 из табл. 9)

Сотрудник (вопрос 19 из табл. 9)

Важные модели, проверяющие предпочтения,

а также все, что касается социальной
ответственности

Модель «Почему одни – да, а другие –

нет?»

Модель, оценивающая социальную

ответственность, честность, способность

работать без надзора

Подводные камни при проведении интервью с

помощью проективных вопросов

Проективное интервью

Метод «Три плюса / три минуса»

Компетенции на разных этапах жизненного

цикла компании

Кейс 1. «Вопросительные знаки»

Кейс 4. «Злые собаки» и что с ними делать

Вторая проблема – мотивация

Светлана Иванова

Искусство подбора

персонала: Как оценить

человека за час

Редактор М. Савина

Руководитель проекта Я. Грецова

Корректор Е. Чудинова

Компьютерная верстка М. Поташкин

Дизайн обложки DesignDepot

Художник обложки И. Агеев

© Иванова Светлана, 2011

© ООО «Альпина Паблишер», 2012

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблишер»,

2013

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Editor's choice – выбор главного редактора

Эта небольшая книга позволит вам узнать очень многое об управлении персоналом. Никакие технически сложные методы, включая применение детектора лжи и различных анкет, не заменят обычной беседы, когда руководитель задает вопросы и старается верно интерпретировать ответы. На работе все как в жизни: люди просто должны подходить друг другу.

Сергей Турко,

главный редактор издательства «Альпина Паблишер»

Прочитав эту книгу, вы:

- узнаете о наиболее эффективных способах оценки и отбора персонала;
- освоите новейшие, впервые представленные, авторские методики;
- сможете самостоятельно создать оптимальную систему оценки персонала.

Предисловие

Мы рады представить читателям книгу Светланы Ивановой «Искусство подбора персонала», уникальный учебник для менеджера по подбору персонала, рекрутера или руководителя.

Автор дает читателю представление о реальном содержании и целях эффективного подбора персонала, но это не главное. Главное – детальное изложение технологии и методик оценки и проведения интервью, с примерами, инструкциями и практическими заданиями. Это методики, уже проверенные многолетним опытом автора, реально работающие и доказавшие свою эффективность. Как опытный рекрутер, так и новичок смогут подобрать для себя оптимально подходящие рабочие инструменты и начать их применять в своей профессиональной практике. Неважно, в какой именно сфере работает ваша компания, опыт автора книги применим к любому бизнесу.

Описанные методики обеспечивают не только грамотный найм. «Правильного» человека найти очень сложно. Процесс этот очень трудоемкий и отнимает много времени. В HeadHunter мы большое внимание уделяем именно совершенствованию механизма поиска: важно максимально облегчить первоначальный этап работы с таким большим массивом информации – чтобы в отбор сразу попадали только

кандидаты, соответствующие всем требованиям.

Но мало найти «правильного» человека, нужно еще и правильно построить его работу в компании. Следуя рекомендациям автора, можно решить и эту задачу. А эффективный подбор плюс оптимальная система руководства для каждого нанятого сотрудника – это лучшая команда, а значит, и успех бизнеса.

Прочитав эту книгу, вы обязательно измените что-то в своем подходе к подбору персонала. Посмотрите на проведенные вами интервью другими глазами. Может быть, вы даже сможете достичь другого уровня профессионализма, и подбор персонала станет для вас не просто работой, но и действительно искусством. Хочется пожелать всем читателям книги дальнейшего роста и настоящего мастерства!

Юрий Вировец,

президент компании HeadHunter

Введение

Сейчас почти никого не нужно убеждать в том, что «правильные» люди, мотивированные, обученные, обладающие необходимыми для конкретной работы в конкретной организации компетенциями, в очень большой степени определяют успех бизнеса. Почти не осталось монопольных рынков, любое ноу-хау быстро подхватывают конкуренты, поэтому, как правило, теперь побеждает тот, у кого лучше ко-

манда. В последнее время все чаще появляются статьи о том, что при оценке инвестиционных рисков и определении рыночной стоимости компании анализируется команда: в ряде случаев – только топ-менеджеры, в ряде случаев – команда полностью. Мы рассмотрим, как правильно ОЦЕНИТЬ кандидатов, оставив за кадром процесс поиска и различные методики, так как это совершенно отдельная и многогранная тема. Таким образом, мы говорим о том, что кандидаты у нас есть, главное – не ошибиться при выборе и взять лучшего, а затем грамотно построить систему ситуационного руководства.

Кризис 2008 г. показал, что даже при значительном выбросе на рынок труда сокращенных специалистов действительно сильных и подходящих кандидатов не так уж много. Об этом говорили почти все участники тренингов, даже те, кто работал в банковском секторе, одном из наиболее сильно пострадавших в период кризиса. В 2010 г. компании, которые делают ставку на молодых – выпускников либо студентов, а также розничные сети, набирающие людей фактически после школы, первыми почувствовали приближение демографической ямы. Конец 1980-х – начало 1990-х гг. в связи с экономической и политической нестабильностью характеризовался серьезным спадом рождаемости. Так что в ближайшие 10–15 лет нас ждет кадровый голод, и в частности дефи-

цит подходящих кандидатов, что делает выбор более сложным, чем обычно. Намного труднее выбирать из полуподходящих специалистов, чем из нескольких сильных, тем более что зачастую придется сравнивать слабо сопоставимые характеристики: например, один отлично впишется в коллектив, но менее профессионален, а другой – профи, но склонен к конфликтам. По опыту проведения тренингов, я все чаще сталкиваюсь именно с такими вопросами. В связи с этим актуальность использования более сложных высокоэффективных технологий при отборе кадров лишь возрастает.

Итак, нам нужны «правильные» люди на «правильном месте». Как же узнать, кто соответствует этому определению, а кто – нет? На самом деле существует множество подходов к подбору и оценке персонала. Мы очень кратко их рассмотрим, прежде чем перейти к изучению методик, которые помогут создать оптимальную систему оценки персонала.

- **Разнарядка.** Это была одна из самых распространенных систем в советское время, когда молодых сотрудников направляли на новое место работы в обязательном порядке, и руководство не имело возможности отказаться от приема их на работу. Сейчас что-то подобное наблюдается в бюджетных организациях, а также при приеме на работу «нужных» людей. Такой подход похож на лотерею или рулетку: можно иногда выиграть, но гораздо чаще проигрываешь, так

как никакой оценки проведено не было, и мы практически не имеем понятия, подходит ли нам этот сотрудник и как им управлять.

- Знакомство. Кандидата берут на работу только (или преимущественно) потому, что его рекомендовал кто-то из сотрудников или знакомых. Данный путь ведет к большим рискам получения недостаточно компетентного сотрудника.

- Случайный выбор. В ситуации, когда в компании нет специалиста отдела персонала, никто не владеет приемами поиска и отбора, действует принцип затыкания дыр: на работу берут первого более-менее приличного кандидата, который оказался под рукой. Понятно, что велика вероятность ошибок и нет возможности выбрать лучших кандидатов в результате сравнения и мониторинга рынка труда.

- Интуиция. Очень часто именно таким путем идут многие руководители, а также рекрутеры. Хорошо, если интуиция действительно не подведет, но этот путь означает, что сначала вы все-таки должны взять на работу человека, полагаясь на интуицию, проверить его в действии, а потом уже решать: стоит ли доверять своей интуиции. Есть еще один подводный камень: интуитивно нам больше нравятся люди нашего склада, типажа, поэтому на уровне интуиции трудно оценивать кандидатов, чья профессиональная деятельность требует качеств, противоположных нашим.

- Делегирование эксперту. Как правило, в роли эксперта выступает менеджер по персоналу или сотрудник рекрутингового агентства. На самом деле, если эксперт профессионально подготовлен на высоком уровне, понимает особенности нашей корпоративной культуры и специфику бизнеса, его оценке вполне можно доверять. От консультанта рекрутингового агентства почти никогда нельзя этого ожидать, потому что он не может детально понимать особенности именно вашей компании, команды, поэтому может быть недостаточно учтен фактор совместимости кандидата с его руководителем и коллективом. Кроме того, несколько (два как минимум) мнений всегда дают более полную картину, и ответственность за решение принимает именно тот человек, который должен это делать, – непосредственный руководитель.

- Тестирование и анкетирование – очень подробное и на глубинном уровне. Этот подход, безусловно, имеет много преимуществ, которые и так очевидны. Слабые стороны – большие затраты времени, сложность грамотной интерпретации результатов, а также демотивация сильных кандидатов, которые не желают выступать в роли подопытных кроликов. Кроме того, в результате многих тестовых методик мы получаем очень подробное представление о личности (иногда граничащее с вторжением в частную жизнь), но можем получить очень слабое представление о профессиональ-

ных компетенциях. Также надо помнить, что так называемые стандартизированные опросники (типа теста Кеттелла) хорошо просчитываются кандидатами и дают заведомо неверную картину. Тем не менее такой путь во многих случаях эффективен, если для вас более приоритетно получение подробного психологического портрета и на это есть достаточно времени и профессионализма в анализе данных.

- Интервью с использованием разнообразных быстрых методик. Это именно тот путь, который проверен временем. Научиться таким методикам (по крайней мере, частично) может каждый руководитель, они занимают мало времени в применении и интерпретации, и, как вы сможете убедиться, ответы на вопросы, определенным образом сформулированные и подобранные, трудно подготовить заранее, а тем более «просчитать» правильные, т. е. ожидаемые в данной компании данным человеком.

Все методики, которые будут описаны, апробированы в России; это реальные инструменты, дающие хороший результат, из которых каждый сможет выбрать то, что подходит именно ему. Методики, представленные здесь, – результат около 11 000 проведенных интервью, многочисленных оргдиагностик и работы по обучению и развитию персонала. Более того, после первого издания этой книги прошло более семи лет, так что у меня была реальная возможность полу-

читать обратную связь от использующих эти методики специалистов и руководителей.

Мы рассмотрим подходы к интервью и структуру, которая дает наиболее эффективные результаты, правила формирования профиля компетенций кандидата на вакансию, несколько различных видов и методов ведения интервью, которые в комбинации наилучшим образом отвечают нашим задачам, способы выявления дезинформации и повышения достоверности представления о кандидате, которое мы получаем в ходе интервью. Все методики будут рассмотрены на практических примерах, взятых из реальных интервью или высказываний людей. Кроме того, будет возможность попрактиковаться самостоятельно в интерпретации результатов проведенных интервью на разные вакансии, актуальные для коммерческих структур.

Несколько идей, без которых нельзя двигаться дальше.

- Нет универсально «хороших» и «плохих» кандидатов – есть те, кто ПОДХОДИТ для этой организации и этой работы, и те, кто НЕ ПОДХОДИТ.
- В большинстве методов интервьюирования, которые будут представлены, нет однозначно правильных ответов, есть ПОДХОДЯЩИЕ и НЕ ПОДХОДЯЩИЕ для данной вакансии и корпоративной культуры. Исключение представляют собой методики, оценивающие конкретные навыки.

- Чтобы сделать какой-то категорический оценочный вывод на основании интервью, надо проверить его минимум два, лучше три раза, причем лучше всего чередовать различные подходы в разные моменты интервью. Понятно, что у нас не хватит времени перепроверять все, поэтому стоит выделить наиболее критичные моменты, которые и стоит перепроверять. Например, у закупщика нужно перепроверить склонность к откатам, у продавца – ориентацию на результат и стрессоустойчивость, у секретаря руководителя – адаптивность именно к такому типуажу.

- В природе и обществе практически не существует **ИДЕАЛЬНЫХ** для конкретной вакансии кандидатов, поэтому очень важно уметь расставлять **ПРИОРИТЕТЫ** в требованиях к кандидату и выбирать лучшего, т. е. наиболее подходящего для вашей компании и этой вакансии.

- **ЗНАНИЕ** и **НАВЫК** – принципиально разные вещи.

Для того чтобы **НАУЧИТЬСЯ** применять все те методы, которые мы рассмотрим, надо много **ТРЕНИРОВАТЬСЯ** и осваивать их **ПОСТЕПЕННО**, выбрав для начала те подходы, которые наиболее актуальны именно для вас, в дальнейшем добавляя все новые и новые методы и подходы.

- Изучив большинство представленных методик, вы сможете самостоятельно адаптировать их к специфике вашего бизнеса и компании, таким образом, получая инструмента-

рий, подходящий именно для вас.

- Прежде чем переходить к выбору методов оценки и проведению интервью, очень важно четко и правильно определить стратегические и тактические задачи организации и понять, какие именно люди будут оптимально подходить для конкретной работы в конкретной организации и конкретном коллективе. При неправильном определении целей и приоритетов возникает огромный риск пойти в неверном направлении.

Формирование профиля

должности на основе

стратегических и текущих

целей организации

Правильная постановка задачи при поиске персонала коммерческой организации является фактором, предопределяющим подбор методов оценки. Это вопрос стратегии и выстраивания организации на много лет вперед.

Информация о требованиях к кандидату на вакантную должность требуется структурированная, сведенная в единую систему критериев и требований (профессиональных и личностных) к будущему сотруднику, учитывающую при этом корпоративные установки компании относительно персонала, кадровой политики, особенности рабочего места.

Профиль – это описание компетенций, опыта, а также

анкетных данных, необходимых для выполнения конкретной работы в конкретной организации. Компетенции подразумевают как индивидуально-личностные характеристики (например, стрессоустойчивость, склонность к командной работе, креативность и др.), так и навыки (например, умение вести переговоры или составлять бизнес-план). Одно из определений компетенций (источник – Википедия) звучит так: Компетенция (от лат. *competere*) – соответствовать, подходить.

Компетенция, общая – это способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода, а также в определенной широкой области.

Компетенция, профессиональная – способность успешно действовать на основе практического опыта, умения и знаний при решении задач профессионального рода деятельности. Важный момент: тот или иной этап развития бизнеса требует людей разных типов. Для пояснения привлечем Бостонскую матрицу¹. На стадии «звезды», когда бизнес активно растет, развивается, расширяется, требует постоянных вложений и новых подходов, нужны люди креативные, инициативные, умеющие быстро принимать нестандартные решения. На стадии «дойные коровы», когда бизнес стабилен, хорошо структурирован и требует в первую очередь поддержания и системного подхода, нужны люди стабильные, хорошо

1 Матрица, предложенная Boston Consulting Group, является классической

портфельной моделью и отражает четыре основные позиции бизнеса: ● высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках – стадия «звезды»; ● высококонкурентный бизнес на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках – приносящая устойчивые прибыли стадия «дойные коровы»; ● компании, не имеющие хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках, чье будущее не определено – «вопросительные знаки»; ● бизнес при слабых конкурентных позициях на рынках, находящихся в состоянии застоя, – «злые собаки».

организованные, склонные к соблюдению процедур, а не к изменению их. То же самое можно говорить о разных требованиях к людям в зависимости от того, какой тип корпоративной культуры мы намерены строить или поддерживать.

Таким образом, первое, с чего следует начать, – это определение стратегий развития организации в целом и человеческих ресурсов в рамках этой стратегии. В приложении «Компетенции на разных этапах жизненного цикла компании» вы сможете найти более подробный материал по этой теме и практические задания – примеры.

Таким образом, на основании сформированных и осознанных стратегий составляется профиль должности будущего кандидата – первый шаг в процессе подбора и оценки персонала.

При составлении профиля учитываются четыре основных

момента:

- 1) особенности корпоративной культуры – системы ценностей, норм и правил;
- 2) особенности ближайшего окружения, с которым будет взаимодействовать человек в ходе работы (например, одна и та же должность при условии авторитарного и демократичного руководителя потребует различных характеристик сотрудника);
- 3) перспективы развития должности (необходим ли лидерский потенциал или он только будет мешать, должен ли человек быть склонен к переменам или постоянству);
- 4) особенности выполняемой работы и среды, в которой она выполняется.

Часть, включающая ожидания от нового сотрудника в соответствии с корпоративной культурой компании, а также соответствие ценностей и взглядов сотрудника ценностям компании являются не менее важными, чем профессиональные компетенции, при составлении профиля. Очень часто первые три фактора не учитываются. В результате – плачевная и обидная ситуация, когда хороший сотрудник приходит на работу в хорошую компанию и в скором времени покидает ее из-за того, что он и компания, будучи хорошими по отдельности, просто не подходят друг другу. Составление профиля и оценка сотрудника в соответствии с ним помогут

нам снизить риск возникновения подобных ситуаций. Данный профиль может быть основан на ценностях и культуре организации, взглядах руководителя, существующих традициях, с одной стороны, и на требованиях к выполняемой работе – с другой.

Перед тем как составлять профиль, важно определить, кто именно примет участие в данном процессе и принятии решения. В формировании профиля обязательно должны принимать участие непосредственный руководитель того сотрудника, которого предполагается найти, и менеджер по персоналу. Каждый из них внесет свой вклад: руководитель лучше представляет себе текущие задачи, менеджер по персоналу – общие тенденции в компании и ситуацию на рынке труда. Когда же речь идет о тех аспектах профиля, которые важны с точки зрения системы ценностей компании, желательно, чтобы в их определении участвовал весь топ-менеджмент.

При этом надо договориться о терминах и едином понимании задач. В ином случае участники процесса будут говорить на разных языках. Одним из способов оптимизации такого процесса является тренинг для всех его участников, что позволяет добиться общего понимания не только целей и задач, но и методов оценки людей.

Оптимально, когда в компании хорошо разработана та

часть профиля, которая отражает корпоративные ценности и нормы. Участие в составлении этой части профиля должны принять все или большинство руководителей. Это могут быть:

- факторы приоритетов при принятии решений (например, всегда приоритетно стремление к разрешению конфликта, нежели к его избеганию);
- определенные ожидания по предпочитаемому стилю руководства;
- основные направления мотивации (например, тот факт, что оптимальный кандидат должен быть ориентирован на командную работу и коллектив или, наоборот, предпочитать работу в рамках самостоятельных проектов);
- честность и лояльность (опять-таки, в разных бизнес-средах разные предпочтения) и многое другое.

Один из самых простых путей составления этой части профиля – проведение опроса руководителей, где их просят:

- а) выбрать из предложенного списка компетенций и ценностей то, что **ОБЯЗАТЕЛЬНО** для будущего сотрудника компании, и проранжировать значимость остальных факторов;
- б) выбрать из предложенного списка компетенций то, что им больше всего нравится в уже работающих сотрудниках;
- в) выбрать те факторы, которые в наибольшей степени не устраивают в уже работающих сотрудниках.

На основе этих данных будет составлен профиль.

Если у вашей компании есть миссия, система ценностей или что-то подобное (имеются в виду реально действующие правила принятия решений, а не просто написанные лозунги), то имеет смысл сверить с этими документами получившийся профиль. Остальная часть профиля базируется на следующих факторах:

- работа, при которой сотруднику реально предстоит достигать определенных результатов или поддерживать процессы и компетенции, необходимые для этого.

Рассмотрим два относительно сходных случая:

торговый представитель, в задачи которого входит поддерживать контакты с розничной сетью, отслеживать товарный запас и предоставлять клиенту точную информацию вовремя, и торговый представитель, который должен будет искать новых клиентов и создавать саму сеть. При одних и тех же требованиях корпоративной культуры компании в первом случае ведущими компетенциями будут аккуратность, исполнительность, детальность и склонность к повторяющимся действиям, а во втором – инициативность, уверенность в себе, стрессоустойчивость, креативность и настойчивость.

Требования к коммуникативности и умению работать

с конфликтами будут объединяющими для обеих вакансий. Если же мы поменяем местами (случайно, по недомыслию) эти компетенции или составим их универсально для всех торговых представителей, то резко возрастает количество ошибок при наборе персонала;

- специфика внутрифирменных взаимодействий и стиля руководства.

Демократический

или

авторитарный

стиль

руководства требуют разных особенностей и

компетенций

от

сотрудников.

Если

при

авторитарном стиле очень важно правильно оценить

степень управляемости и исполнительность, то

при демократическом – значительно важнее

инициативность и умение работать в команде;

- специфика коллектива и личности руководителя.

В данном случае очень большую роль будут

играть совместимость людей и их способность к взаимодополнению. Например, если в отделе большинство людей ориентировано на отношения (для них важно, чтобы на работе можно было не только работать, но и получить моральную поддержку), то и искать нужно человека подобного типа. Другой пример: если руководитель достаточно внимателен к деталям, то «глобальный» подчиненный может вызывать раздражение и производить впечатление не слишком мотивированного и аккуратного человека.

Остановимся на общих правилах составления профиля.

Правило первое: каждая компетенция должна быть сформулирована предельно конкретно.

Очень часто в описании требований к кандидату можно встретить такую формулировку, как «коммуникабельность, или коммуникативные навыки». На самом деле это не совсем правильно. Из приведенных в табл. 1 характеристик становится ясно почему.

Итак, прежде всего удалось выделить составляющие, которые, несомненно, входят в понятие коммуникабельности.

Они получились очень разные, зачастую совсем или почти не пересекающиеся друг с другом. А теперь посмотрим, какие из этих компетенций являются необходимыми, желательными или безразличными для разных видов работы (табл. 2).

Таблица 1

Таблица 2

Конечно, все перечисленные компетенции можно записать как необходимые для указанных должностей, только в этом случае мы либо не найдем таких людей, либо они будут незамотивированы, так как часть их реальных навыков не будет постоянно использоваться. Интересно, что если мы будем искать торгового представителя для существующей клиентской сети, требования к нему будут уже несколько иными: навык быстрого установления контакта с незнакомыми людьми перейдет в категорию безразличных.

Правило второе: в профиле должны быть четко расставлены приоритеты. Как именно это делается, в значительной степени зависит от корпоративной культуры, особенностей выполняемой в будущем работы, от личности руководителя и многих других факторов.

Было проведено такое исследование: руководящий состав организации попросили выделить ключевые компетенции торгового представителя. Интересно, что наличие навыков продаж заняло только 7-е место. Эту компетенцию значительно опередили другие: стремление и умение достигать поставленной цели, умение располагать к себе, честность и порядочность, креативность, инициативность.

Что это означает? То, что при соответствии индивидуаль-

но-личностных качеств и потенциала кандидата компания готова вкладывать время и средства в его обучение и развитие. Не хочется давать готовых рецептов, но практика показывает, что во многих видах деятельности человека гораздо проще обучить с нуля, чем «переделать». Приведем ориентировочную таблицу, которая показывает соотношение значимости индивидуально-личностных характеристик и навыков/опыта в различных видах деятельности (табл. 3).

Таблица 3

Правило третье: каждая компетенция, указанная в профиле, должна иметь свой «измеритель». Собственно, это техники и методики оценки кандидатов, и этой теме должно быть уделено максимально больше времени. Правильно составленный профиль – это, безусловно, первый и очень важный шаг, но никакой правильный профиль не поможет нам, если мы «забудем» подобрать к нему инструменты оценки людей с четкими измерителями и параметрами. Разработка соответствующего оценочного инструментария становится следующим крупным шагом, формирующим стратегию компании в области поиска «своего» персонала.

На основании всех перечисленных выше моментов мы можем приступить к формированию профиля должности конкретного специалиста. Важно помнить, что профиль индивидуален для каждой компании, хотя и имеет общие особен-

ности, исходя из специфики работы как таковой.

В табл. 4 приведен профиль одной из вакансий, характерных для медицинского бизнеса (продажи и продвижение медицинского оборудования и расходных материалов).

Таблица 4

Профиль компетенций специалиста по продукции
медицинского назначения

Грамотное построение профиля позволяет четко соотносить подбор людей со стратегическими задачами, постоянно совершенствовать процессы подбора и развития персонала и в конечном счете дает важнейшее конкурентное преимущество – уровень людей, работающих в компании. А это именно тот решающий фактор, на основе которого конкурируют наиболее успешные в бизнесе компании.

Структура и

закономерности интервью

Одним из основных факторов успешности проведения интервью является его продуманная структура. Так же, как и в любых переговорах, при проведении интервью нам надо добиться нескольких поставленных целей. Первая цель – установление контакта с человеком таким образом, чтобы его реакции были максимально адекватны, он максимально раскрылся, и мы могли, с одной стороны, получить от него полную, необходимую нам информацию и, с другой сторо-

ны, мотивировать его на дальнейшее взаимодействие с нами и заинтересовать работой в компании. В связи с этим интервью имеет смысл проводить как переговоры, т. е. процесс, в котором обе стороны имеют равные или близкие к равным права, заинтересованы друг в друге, а также в том, чтобы передать и получить всю полезную им информацию. Одна из типичных ошибок, с которой приходится сталкиваться, — это ведение интервью в форме допроса. Ошибкой это можно считать не только исходя из этических соображений, но и с той точки зрения, что таким образом мы демотивируем наиболее успешных игроков рынка труда, порти́м репутацию компании, а главное — не получаем картины адекватного поведения человека. Противоположность этому подходу — интервью-продажа — также встречается нередко, когда кандидат очень нравится или «стоит» дороже, чем компания может предложить. В подобной ситуации велико искушение «продавать» компанию, преувеличивая достоинства, умалчивая о недостатках и, главное, практически не проводя оценки кандидата. Такой подход довольно часто сопровождается «охоту за головами», так как кандидат при таком методе подбора часто не имеет изначальной заинтересованности в вакансии.

Ситуация интервью-переговоров дает возможность обеим сторонам понять, подходят ли они друг другу. Переговоры

предполагают равные права сторон во взаимной оценке, проявлении заинтересованности и основываются на нескольких принципах и закономерностях.

Базовая идея, которая лежит в основе эффективного интервью, состоит в том, что нет универсально хороших или универсально плохих кандидатов, так же как нет универсально хороших или плохих компаний: есть подходящие друг другу или не подходящие. Мы делаем вывод о том, подходит ли нам кандидат на основе его соответствия тому профилю компетенций, который мы составили, а кандидат оценивает компанию исходя из собственных особенностей личности, мотивации и предпочтений по коллективу. Ошибки во взаимной оценке, какой из сторон они бы ни были сделаны, приводят к очень плачевным результатам: кандидат выходит на работу, компания вкладывает время, усилия, эмоции своих сотрудников, а также средства в процесс адаптации, обучения и коучинга сотрудника. Поэтому сразу же отметим, что гораздо выгоднее еще на этапе интервью выявить полное или частичное несоответствие, чем сделать предложение кандидату, который не подходит нам или которому не подходим мы.

Чтобы добиться правильного и всестороннего понимания обеими сторонами друг друга, имеет смысл взять за основу определенную структуру, весьма напоминающую структуру

коммерческих переговоров.

Первая часть – установление контакта. При этом интервьюеру нужно создать благоприятное впечатление о компании, дать возможность кандидату расслабиться и вести себя адекватно. Как и в любой другой ситуации, на этапе установления контакта уместны несколько общих вопросов или фраз, предложение чашки кофе или чая – это взаимное представление. Естественно, что обстановка должна быть комфортной, удобной, располагающей. Если мы проводим интервью в помещении, где шумно, постоянно присутствуют или заглядывают посторонние люди, много отвлекающих факторов, то установить контакт с кандидатом довольно сложно. (Существуют, правда, так называемые стресс-интервью, во время которых кандидату специально создают стрессовые условия. Такие интервью могут быть эффективны при оценке кандидатов на виды деятельности, требующие яркой выраженности каких-либо особых качеств: например, для разведчика очень важно умение скрывать свои эмоции. Я, однако, не являюсь сторонником этого метода применительно к проведению интервью на вакансии в современной бизнес-среде: этот подход может испортить репутацию работодателя, а также побудить успешного кандидата отказаться от такой компании.) Если предполагается, что время интервью сильно ограничено, то стоит это оговорить, чтобы избе-

жать ситуации, когда из-за длительной «раскачки» до главного руки так и не дошли.

Второй значимый этап – это краткий (от 5 до 20 минут в зависимости от значимости и сложности позиции) разговор о компании. Я бы рекомендовала сначала спросить кандидата, что он знает о компании. Это позволит понять его заинтересованность, деловой этикет и корректность (подготовился ли к встрече). Также мы сможем оценить в первом приближении его мотивы, так как многие кандидаты, говоря о компании, выделяют именно то, что для них значимо. Если вы хотите проявить вежливость и заинтересованность в кандидате, то стоит ему рассказать немного о компании и вакансии. Однако старайтесь при этом не подсказывать социально-желательных ответов (например, если мы говорим, что для нас важна именно командная работа, то кандидату будет совершенно ясно, как именно отвечать на вопросы, связанные с командной работой).

Третий этап – это собственно интервью в традиционном понимании этого слова, т. е. предложение кандидату ряда вопросов, ситуационных задач и т. д. (тому, как правильно провести этот этап, и посвящена бóльшая часть рассматриваемых методик). Сколько времени должен занимать этот этап, зависит от используемых методик, сложности вакансии и подхода компании. В среднем на интервью необходимо от

получаса до часа, однако в ряде случаев оно может длиться полтора часа. При более длительных интервью падает эффективность восприятия информации, поскольку внимание участников расплывается, и к тому же за несколько часов люди просто устают. На этом этапе интервью стоит учитывать несколько моментов.

- Методики должны быть разнообразными, каждое значимое предположение стоит перепроверять, используя различные методики. Например, мы хотим оценить основные мотиваторы кандидата. В такой ситуации можно использовать как проективные вопросы, причем несколько разных вариантов, так и ситуационные. Если же делать выводы на основании только одного ответа по одной методике, мы легко можем получить случайный, низкой степени достоверности или неполный результат.
- Имеет смысл чередовать темы вопросов, так как это позволяет максимально снизить вероятность получения социально-желательных ответов. Стоит чередовать CASES и вопросы, проверяющие специальные навыки и знания, с вопросами, которые позволяют оценить мотиваторы и модели поведения. В противном случае кандидат начнет сопоставлять свои ответы и попытается «подстроиться» и дать социально-желательные ответы.
- Вопросы необходимо задавать в быстром темпе, уста-

навливать темп должен интервьюер.

- Процесс записи (а вести записи просто необходимо, иначе в голове получится «каша» или только общее интуитивное впечатление) должен быть организован таким образом, чтобы кандидат не видел, что именно вы пишете, и чтобы вы успевали записывать, пока он говорит, а не делали паузы между вопросами.
- Не стоит задавать много так называемых биографических вопросов (расскажите о своих обязанностях на последнем месте работы или о причине смены всех мест работы и т. п.). Дело в том, что к таким вопросам кандидат всегда заранее готовится и вы, вероятнее всего, получите социально-желательные ответы. Кроме того, бóльшую часть такой информации можно почерпнуть из резюме.
- Не стоит планировать весь сценарий интервью заранее: обычно имеет смысл варьировать темы и виды вопросов, исходя из ответов и поведения кандидата.

После того как вы задали кандидату все вопросы, которые хотели задать, наступает четвертый этап, в ходе которого стоит дать возможность кандидату задать вам интересующие его вопросы. Помимо того, что мы проявляем вежливость и корректность, этот этап дает возможность понять сферу интересов кандидата и адекватность понимания им ситуации. Наиболее позитивный вариант, когда кандидат задает

умеренное число вопросов (3–5), связанных с содержанием работы, типом корпоративной культуры, отношениями в коллективе, уровнем принятия решений и ответственности, спецификой бизнеса. Вопрос об уровне компенсации вполне уместен, но без излишней детализации. Вполне нормален также и ответ: «Пока вопросов нет, они появятся в случае дальнейших встреч или предложений». Если же вопросы касаются только уровня компенсации и различных льгот, режима работы и других подобных моментов, это не очень хорошее свидетельство.

Пятый этап может как наличествовать, так и отсутствовать в зависимости от того, насколько нам интересен кандидат. Этот этап можно назвать PR вакансии и компании, или рекламный этап. Если кандидат нам не интересен, разумеется, мы пропустим его. В этот момент стоит руководствоваться несколькими правилами: PR должен строго соответствовать мотиваторам кандидата, которые вы уже имели возможность выявить, он должен быть правдив и не содержать конкретных обещаний, если вы не можете гарантировать их выполнение. Лучше всего использовать истории успеха (success stories) – яркие истории о конкретных людях и событиях в компании.

Последний, шестой, этап интервью предполагает возможность оговорить алгоритм продолжения взаимодействия.

При этом интервьюеру стоит взять инициативу на себя и оговорить, будут ли еще встречи, их примерные сроки и цель встреч. Если речь идет о заключительном интервью, то стоит оговорить срок и порядок получения ответа. Очень часто бывает так, что кандидату обещают позвонить в любом случае и не звонят в случае отрицательного результата: вполне понятно, что при большом конкурсе и количестве кандидатов трудно всем дать ответ. В этой ситуации больше всего подходит формулировка: «Мы позвоним в случае положительного решения, но вы можете связаться со мной в такие-то сроки таким-то образом (телефон или электронная почта) и уточнить, как обстоят дела». Если вы предполагаете, что промежуточный этап (между двумя интервью или между итоговым интервью и окончательным принятием решения) может затянуться надолго, стоит это оговорить, так как в ином случае кандидат может принять ваше долгое молчание за отказ.

Структура интервью, построенная таким образом, позволяет добиться нескольких целей: получить максимально достоверную информацию, пользуясь теми методиками, которые будут рассмотрены далее, оставить у кандидата хорошее впечатление о себе и компании и грамотно договориться о дальнейшем взаимодействии.

Далее мы рассмотрим, какие же методы и подходы позволяют получить максимально полную и достоверную инфор-

мацию и определить, насколько нам подходит кандидат и как

строить систему управления.

Анализ метапрограмм и

лингвистический анализ речи

Данная методика основана на определенном построении

вопросов, позволяющих получить ответы в заданных рам-

ках, а также на анализе формулировок, оценочной составля-

ющей слов и выражений.

Самый простой и надежный способ оценить тип мышле-

ния и восприятия действительности человеком – это слу-

шать его речь, в первую очередь обращая внимание не на

содержание, а на форму, т. е. структуру построения фраз.

Главное преимущество методики заключается в том, что она

позволяет избежать социально-желательных ответов, так как

человек не может постоянно контролировать форму речи.

Метапрограммы – это «паттерны, которые мы использу-

ем для того, чтобы определить, какая информация будет до-

пущена в сознание... Метапрограммы являются ключевыми

моментами в процессе мотивации и принятия решений»².

Таким образом, оценив метапрограммы кандидата, мы мо-

жем понять особенности его мышления, принятия решений,

мотивации и предпочтений в рабочих отношениях.

Существует несколько метапрограмм, которые могут

² О'Коннор Д., Сеймор Д. Введение в нейролингвистическое программирова-

ние. – Челябинск: Библиотека А. Миллера, 1998.

иметь существенное значение для успешности потенциального сотрудника в организации, в том коллективе и окружении, в котором ему предстоит работать. Рассмотрим сущность каждой метапрограммы, выводы для оценки кандидата, которые она позволяет нам сделать, а также способы ее выявления.

Тип референции

Тип референции показывает, каким образом соотносится собственное и чужое мнение при принятии решений и самооценке человека. Внутренняя референция в первую очередь означает ориентирование на собственное мнение, видение и позицию. Внешняя – на мнение окружающих, объективные результаты, принятые нормы, общественное мнение. Смешанная референция – сочетание того и другого.

Определение типа референции, как и многих других особенностей, наиболее оправданно в виде шкалы, на которой мы позиционируем тяготение человека к тому или иному типу, или баланс. На практике следует задать несколько разнонаправленных вопросов, отмечая на шкале ответы, соответствующие тому или иному типу.

Ни один тип референции не является хорошим или плохим показателем априори, он может подходить или не подходить к тому виду работы и уровню позиции, на которой

находится сотрудник и будет находиться в ближайшее время (со временем тип референции может меняться в результате планомерного воздействия или вследствие изменений в жизни человека).

Внешняя референция или сильное к ней тяготение подходят для исполнительских позиций, а также для работы, связанной с постоянным соответствием ожиданиям клиента (например, секретарь на телефоне, продавец). Это означает, что человек очень легко поддается чужому влиянию, ему трудно отказать другим, он очень сильно нуждается в советах. В этом есть свои плюсы (человек клиентоориентирован, легко управляем) и минусы (сильная подверженность внешнему влиянию и легкая смена мнения). Например, продавцы с ярко выраженной внешней референцией очень легко дают излишние скидки. Для позиций, связанных с принятием самостоятельных решений и отстаиванием своей точки зрения, внешняя референция не подходит.

Внутренняя референция или очень сильное к ней тяготение подходят для людей, занимающих позиции в так называемых штабных структурах (юрист, консультирующий директора, финансовый контролер), а также позиций, связанных с проверкой качества (контролер качества, налоговый инспектор, внутренний аудитор-ревизор). В подобных ситуациях очень хорошо, что человек готов отстаивать свою точ-

ку зрения, не обращая внимания на одобрение других людей, в противном случае ему будет тяжело выполнять свои функции. Плохо только, что человек с внутренней референцией часто не видит других решений и отстаивает свою точку зрения слишком жестко, может быть недостаточно клиентоориентированным и абсолютно не подходит к работе в нижнем звене организационной структуры, а также для работы с клиентами.

Интересный случай из жизни: при проведении оргдиагностики по заказу одной из компаний была выявлена ярко выраженная внутренняя референция у одной из сотрудниц отдела клиентского сервиса. Когда в разговоре с ее руководителем был упомянут риск повышенной конфликтности в сложных ситуациях с клиентами, руководитель удивленно воскликнул: «Ну надо же, а я-то все думал, почему в конфликтных ситуациях она говорит, что все делала правильно, а клиент – дурак!»

Важно! Тип поведения человека с внутренней референцией обусловлен его системой ценностей и взглядов, а также его текущими и глобальными целями. Например, сотрудник с внутренней референцией может быть клиентоориентированным: он будет осознанно вести себя таким образом, если своей целью станет считать получение бонусов. Или, например, может

проявлять командность, если считает в данном случае командную работу более эффективной. Такой сотрудник будет вежлив, корректен, станет помогать коллегам, если он так воспитан и считает подобное поведение правильным. Из всего этого можно и нужно сделать следующий вывод: если ваш кандидат тяготеет к внутреннему типу референции, особое внимание следует уделить оценке его системы ценностей и целей.

В случае если его цели и ценности совпадают с теми, что нужны компании, вы получите почти идеального сотрудника (до того момента, когда его приоритеты изменятся), а если есть существенное расхождение, то ситуация может стать неуправляемой.

Смешанный тип референции является наиболее универсальным. Но при этом тяготение к тому или иному типу будет зависеть от вида работы и уровня должности в структуре.

Предположим, что вы ответили на 10 вопросов (табл. 5) и получили следующие результаты:

- 5/5 – баланс. Очень хорошо для сотрудников, выполняющих содержательно сложные виды работ, требующих периодического принятия самостоятельных решений и в то же время сильной ориентации на людей (менеджер по работе с ключевыми клиентами, торговый представитель, развивающий новое направление, сотрудник отдела логистики, фи-

нансовый аналитик, бухгалтер среднего звена);

- 6–7 (внутренняя)/4–3 (внешняя). Руководящая работа среднего уровня, требующая частого принятия самостоятельных решений, умения отстаивать свою точку зрения и в то же время учитывать поведение и желания партнеров и/или групповую динамику (руководитель среднего звена, менеджер по персоналу, тренер, руководитель проектов);
- 8–9 (внутренняя)/2–1 (внешняя). Руководящая работа высокого уровня, некоторые виды контролирующих работ, требующие умения, учитывая разные варианты, настаивать на правильной стратегии и сопротивляться давлению и манипуляциям;
- 10 (внутренняя). Как и в предыдущем варианте;
- 3–4 (внутренняя)/7–6 (внешняя). Работа, связанная с сильной ориентацией на других людей, не связанная с постоянно требующимся умением отстаивать свою точку зрения и вести себя достаточно независимо (торговый представитель, работающий с постоянными клиентами, секретарь, младший бухгалтер и т. д.);
- 0–2 (внутренняя)/10–8 (внешняя). Исполнительская работа, требующая хорошей управляемости и практически никогда не требующая отстаивания своей позиции.

Таблица 5

Внимание! Проводя интервью с целью выявления типа

референции, большую часть вопросов задавайте о работе или социальной жизни, так как тип референции на работе и в личной жизни может достаточно сильно различаться.

Внимание! Если в ответе кандидата есть просто упоминание результата («Потому что я добиваюсь цели», «Потому что я смог этого добиться»), обязательно уточните, кем были заданы критерии результата. Если они были заданы самим кандидатом, это балл в пользу внутренней референции, если кем-то извне – в пользу внешней.

«Стремление – избегание»

Эта речевая характеристика формально выражается в появлении отрицания (например, НЕконфликтный) либо слов «нормальный», «приемлемый» (указывает на избегание) или позитивной формулировки (указывает на стремление). В ситуации, когда вы задаете кандидату открытые вопросы или просите описать что-либо, обратите внимание на соотношение «стремления – избегания» в ответах.

Люди, у которых избегание преобладает, как правило, ориентированы на поиск ошибок и/или негатива. Они бывают весьма успешны в контролирующих видах работ, склонны многократно все перепроверять и избегать риска. Как правило, эти люди испытывают существенные сложности при общении, особенно если это является важной составляющей их работы. Избегание как преобладающая характери-

стика абсолютно неприемлема для сотрудников, постоянно работающих с клиентами или в условиях изменяющейся среды. Если в речи кандидата избегание встречается, но заметно реже, чем стремление, то оно в большинстве случаев указывает на:

- наличие реального негативного опыта;
- повышенную критичность данного фактора.

Когда мы принимаем решение о том, как дальше вести интервью и оценивать этого человека, необходимо выяснить, что стоит за избеганием. Запомните, где проявилось избегание, и вернитесь к этой теме через некоторое время; уточните, какой именно опыт был у кандидата в прошлом.

Приведем несколько примеров ответов, их интерпретации и дальнейших уточнений.

1. Оптимальный коллектив.

- С общей целью, дружный, профессиональный, взаимовыручка. – Стремление.
- Профессиональный, дружный, неконфликтный. –

Стремление преобладает, избегание проявляется при появлении понятия «неконфликтный». Требуется дальнейшего уточнения, через некоторое время (важно сделать это не сразу после ответа) стоит попросить охарактеризовать все или несколько предыдущих коллективов, где работал кандидат, с точки зрения конфликтности. Если большая

часть коллективов будет охарактеризована положительно и только один как конфликтный, то мы имеем дело с реальным негативным опытом. В случае когда все или большинство коллективов характеризуются как конфликтные, мы можем предположить повышенную склонность к конфликтам самого кандидата.

2. Оптимальная работа:

- Интересная, хорошо оплачиваемая, в приятном коллективе. – Стремление.
- Творческая, нерутинная, с хорошей оплатой, в известной компании. – Стремление преобладает, избегание касается рутины. Следует через некоторое время уточнить, что кандидат подразумевает под рутинной и в какой степени с рутинной сталкивался. Нам необходимо будет соотнести представление кандидата о рутине с тем, что ему в действительности необходимо делать. Если мы сталкиваемся с совпадением, то такая работа просто ему не подходит.
- Недалеко от дома, не задерживают выплаты, нет переработок. – Доминирует избегание (мы не ставим целью сейчас анализировать мотиваторы кандидата, хотя рекомендуем вернуться к этому примеру после рассмотрения соответствующей темы).
- Нерутинная, хороший коллектив, нормально оплачива-

емая, интересная. – Стремление и избегание присутствуют примерно в равных пропорциях. Как и в предыдущих примерах, имеет смысл понять, связано ли избегание с реальным негативным опытом или является характерной особенностью кандидата.

Процесс – результат

Одним из значимых факторов, которые определяют эффективность будущего сотрудника, является его ориентированность в той или иной степени на процесс или на результат. Как ни кажется очевидным важность и того и другого, в реальной жизни большинство видов работ предполагает то или иное соотношение предпочтений и склонностей личности в отношении процесса и результата. Например, к видам работ, где однозначно предпочтительна ориентация на результат, относятся большинство должностей, связанных с активными продажами, влиянием на финансовую эффективность компании, все должности, на которых основной задачей человека является разрешение сложных и конфликтных ситуаций. На таких должностях и нужны люди, которые в большей степени ориентированы на результат и мотивируются его быстрым достижением. А вот, например, работа секретаря предполагает значительно больше процедур и процессов, следовательно, люди, ориентированные на процессы и мотивированные стабильностью и плавным течением жиз-

ни, лучше нам подойдут.

Безусловно, как и большинство других рассматриваемых нами параметров и характеристик, ориентация на «процесс – результат» является величиной шкальной: люди с полярными и крайними величинами встречаются довольно редко. Поэтому при оценке кандидата имеет смысл задавать несколько вопросов и учитывать все ответы.

Приведем очень простой, бытовой, но весьма яркий пример:

Представьте, что Вы собираетесь в отпуск. Как Вы хотите, чтобы он прошел?

1) «Я хочу отдохнуть так, чтобы осталось много ярких впечатлений, чтобы остались хорошие воспоминания, чтобы приехать отдохнувшим и запаса сил хватило надолго».

2) «Я хочу во время отпуска видеть много разных мест, получать положительные эмоции и яркие впечатления, релаксировать и отдыхать, потому что очень устал на работе».

Если мы сопоставим эти два примера, то увидим, что по сути эти люди хотят отдохнуть примерно одинаково, но первый ориентирован на то, что будет в результате, а второму больше значим сам процесс.

Для всех видов работ, где отсутствует измеримый и реально видимый результат и при этом большое значение имеет соблюдение определенных процедур, технологий, предписа-

ний, нам подходят люди, в большей степени ориентированные на процессы, однако они могут потерпеть неудачу, когда от них потребуют быстрого достижения конкретной цели. Люди, в большей степени ориентированные на результат, хороши в работе, ориентированной на достижения, но не всегда хорошо соблюдают технологии/процессы.

Очевидно, что данная схема весьма условна.

Приведем примеры вопросов, которые позволят эффективно определить характеристику «процесс – результат».

1. Что Вам больше всего нравится в продажах/работе секретаря и т. д.?
2. Как бы Вы определили, что такое успешный ... (название должности, понятной оцениваемому кандидату)?
3. Что нужно, чтобы успешно пройти испытательный срок?
4. Как Вы организуете свою работу?
5. Опишите свой самый удачный проект/период работы.

Когда человек просто рассказывает что-то о себе, о своей работе, мы имеем возможность оценить, что более присутствует в описаниях: процессы или результаты. Помимо собственно описаний имеет смысл обратить внимание на предпочтение кандидатом глаголов совершенного вида, указывающего на результаты, или несовершенного, указывающего на процессы.

Получая и анализируя ответы, мы в наибольшей степени обращаем внимание на форму ответа. Пользуясь прилагаемым практикумом, можно потренироваться в правильной интерпретации полученных данных.

Процедуры – возможности

Этот параметр оценки в чем-то похож на предыдущий, однако есть и существенные отличия: мы оцениваем не столько склонность к процессу или результату, сколько то, каким путем идет человек в работе или решении своих личных задач. Надо отметить, что речь идет скорее о предпочтениях и чувстве более высокой комфортности для кандидата, нежели о полной невозможности работать в иных условиях. Однако практика показывает, что чем больше соответствует тип работы склонности человека, тем он более успешен, меньше допускает ошибок и более мотивирован.

Величина эта, как и большинство других, является шкальной и предполагает помимо крайних точек, которые не так уж часто встречаются, большое количество промежуточных вариантов.

Люди возможностей ориентированы на поиск новых решений, на неповторяющиеся действия или же на возможность использования разных подходов при решении типовых задач. Люди процедур предпочитают использовать типовой путь или способ решения рабочей, социальной либо жизнен-

ной задачи. Соответственно, эти люди более успешны и мотивированы в различных ситуациях.

Приведем пример. Любые переговоры имеют четко выраженную структуру: сначала необходимо установить контакт, потом выявить потребности клиента, затем сделать презентацию или предложение, исходя из этих потребностей, и т. д.

Структура задает некую процедуру. Однако одни торговые представители предпочитают получить заранее написанные вопросы, текст презентации, формулировки и ответы на возможные возражения клиента, а для других гораздо более эффективным путем будет корректирование схемы и наполнение ее каждый раз несколько отличным содержанием, в зависимости от ситуации, настроения клиента и собственного настроения.

Другой пример: бизнес-тренер должен провести в течение месяца 10 тренингов по технике продаж. Одни предпочитают подготовить и написать одну программу и все 10 раз повторять ее без каких-либо изменений в последовательности проведения, упражнениях и т. д., другие вносят небольшие вариации, третьи довольно сильно каждый раз меняют программу, оставляя неизменной основу, крайний вариант — каждый раз создается абсолютно новая программа с новым подходом. Еще раз отметим, что ни один из вариантов нельзя оценить однозначно как положительный или отрицатель-

ный.

Надо отметить, что предпочтительная для работодателя ориентация на процедуры или же возможности определяется не только самим характером работы (мы рассмотрим это позднее), но и типом корпоративной культуры компании, а также этапом развития бизнеса. Например, организация, находящаяся на стадии «звезды» (Бостонская портфельная матрица), нуждается в людях, ориентированных на возможности, а «дойная корова» – все больше и больше на людей с балансом возможности – процедуры или же на людей процедур.

Что касается характера работы, то очевидно, что разные специальности и профессии предполагают различную степень тяготения к процедурам и возможностям. Можно выделить следующие закономерности необходимости тяготения к процедурам или возможностям в зависимости от специфики работы:

- необходимость четкого соблюдения неизменной или слабо изменяющейся технологии – процедуры;
- необходимость четкого следования законодательно установленным правилам, которые нельзя обойти или значительно от них отступить, – процедуры;
- высокая степень стандартизации продукта (услуги), который должен быть получен на выходе, – процедуры;

- высокая степень изменчивости внешней среды – возможности;
- необходимость инновационного/творческого подхода – возможности;
- креативные специальности – возможности;
- сочетание технологий с их оптимизацией и внесением небольших или более значительных изменений – сочетание возможностей и процедур.

Интересно, что реально тяготение к процедурам или возможностям определяет не только способность и склонность к определенным видам деятельности, но и к определенному социальному поведению. Так, люди возможностей в целом более мобильны и позитивнее относятся к командировкам, легче адаптируются в новом коллективе или к новым взаимоотношениям, к новым технологиям работы. Люди же процедур склонны к повторяемости изо дня в день, они более консервативны в одежде, тяжелее сходятся с новыми людьми, с большим трудом и неудовольствием воспринимают, например, переезд в новый офис, даже если он лучше предыдущего.

Естественно, что распределение по шкале достаточно условно и в значительной степени зависит от типа организационной культуры, этапа жизненного цикла организации и реально существующих должностных обязанностей.

Определить данный параметр у кандидата можно также

двумя способами: задавая вопросы или слушая монолог.

Приведем примеры вопросов:

1. Представьте, что Вам необходимо провести важные переговоры. Как Вы будете к ним готовиться? Как будет соотноситься Ваша подготовка с поведением на переговорах?

2. Аналогичный вопрос о публичном выступлении, презентации.

Анализируя ответы на эти вопросы, обратите внимание на следующее:

- будет ли кандидат при подготовке склонен прописать полностью всю процедуру и даже текст своей речи (процедуры) или наметит только тезисы (процедуры и возможности в балансе), или продумает тезисы, не записывая их (преобладают возможности), или же предпочтет полный экспромт (возможности);

- будет ли кандидат менять свое поведение при изменении ситуации на переговорах/презентации или же, несмотря ни на что, будет следовать той процедуре, которая была установлена.

3. Представьте, что мы сделали Вам предложение о выходе на работу, и Вы приходите к нам. Что Вы предпочтете: мы рассказываем Вам о системе работы, принятой у нас, и Вы полностью ей следуете или мы даем Вам возможность про-

анализировать существующую систему и предложить свою.

Естественно, что при этом условии Вы берете на себя значительно бóльшую ответственность.

4. Вам очень понравился какой-то ресторан. Вы предпочтете чаще ходить именно туда или для Вас более комфортно разнообразить места?

5. Ваша дорога от дома до работы предполагает возможность нескольких примерно равноценных маршрутов. Вы предпочтете выбрать один из них раз и навсегда или будете чередовать?

6. Если бы Вам предложили при абсолютно равных условиях на выбор: поддерживать давно существующее направление бизнеса или развивать новое, что бы Вы выбрали?

7. У Вас есть возможность получить дополнительное образование и сменить вид деятельности на значительно более интересный для Вас и перспективный, однако это связано с большими затратами времени. Что бы Вы выбрали?

8. Что Вам больше всего нравилось в содержательной части работы (имеется в виду предыдущий опыт)? Что Вы считаете самым большим своим достижением?

Анализируя ответ на 8-й вопрос, обратите внимание на следующее:

- говорит ли кандидат о возможностях, которые у него были;

- включены ли в ответ изменения, инновации, творчество, возможность пробовать разные варианты действий – это будет указывать на тяготение к возможностям;
- говорит ли кандидат о системе работы, установленных раз и навсегда правилах – процедурах;
- оценивается ли положительно стабильность, постоянство, неизменность – указывает на тяготение к процедурам;
- сами виды деятельности и то, как их описывает кандидат.

Приведем примеры подобных ответов с интерпретацией:

«Мне удалось привлечь много дополнительных клиентов за счет того, что я придумал новую систему скидок». Данный ответ указывает нам на тяготение к возможностям, обратите внимание на выделенные слова.

«Я успешно поддерживал и развивал существующую клиентскую сеть компании». Слова, выделенные курсивом, указывают на склонность к процедурам, а жирным шрифтом – к возможностям.

Сходство – различие

Этот параметр очень легко определяется и указывает, на что ориентируется человек в жизни и работе – на выделение общего или различного. Как и в предыдущих случаях, величины будут шкальными, для получения правильного результата нельзя ограничиваться только одним-двумя вопросами.

Тяготение к сходству означает стремление к компромиссам в конфликтных ситуациях, чувство комфорта в ситуациях, хотя бы частично знакомых по прошлому опыту. Такие люди бывают очень успешны в разрешении конфликтов, быстро находят общие интересы с окружающими и с удовольствием их обсуждают. Люди, тяготеющие к различию, предпочитают обращать внимание на отличия, им бывает весьма сложно успешно решать конфликты, однако именно склонность к поиску различий ведет ко многим изобретениям. Вопросы, которые помогают нам определить тяготение к «сходству – различию», строятся по принципу: «Сравните, пожалуйста...». Очень часто встречающаяся ошибка при постановке подобного вопроса состоит в том, что интервьюер просит сказать, что общего или чем различаются те или иные объекты сравнения. Строя вопрос таким образом, мы существенно снижаем достоверность получаемой информации, так как уже подсказываем кандидату желательную форму ответа.

Примеры вопросов.

1. Сравните свою специальность по образованию с реальной работой.
2. Сравните свое последнее место работы с предыдущим.
3. Сравните, пожалуйста, подход к продажам оптовым и розничным.

4. Сравните систему работы «бизнес – бизнес» с работой в системе «бизнес – клиент».
5. Сравните бухгалтер иностранного представительства и российского предприятия.
6. Сравните условия работы с дистрибьютором и клиентом-недистрибьютором.

На самом деле подобных вопросов можно составить весьма много, причем они могут быть как общими и универсальными (вопросы 1 и 2), так и ориентированными заодно на проверку профессиональных знаний и подготовленности.

Важно также обратить внимание, что при серьезных переменах в жизни тяготение к поиску различий возрастает, т. е. в момент активного поиска работы у человека почти всегда чуть больше тяготение к различиям, нежели обычно.

Приведем и проанализируем несколько примеров.

1. Сравните оптовые и розничные продажи:

- И там, и там важно найти подход к клиенту, будет важна цена, но при розничных продажах мы имеем дело с конечным потребителем, которого интересует соотношение цены и качества, а при оптовых продажах главное – то, как будет продаваться продукт и какую прибыль сможет получить посредник. – Сходство преобладает, однако различие также проявляется.

- Оптовые продажи отличаются тем, что там не важна

цена и качество как таковые, основное значение имеет то, насколько ликвидна продукция, каковы должны быть вложения и риски. – Присутствует только различие (хотя мы помним, что следует задать несколько различных вопросов: вполне возможно, при ответах на другие вопросы проявится сходство).

- И в опте, и в рознице – работа с клиентом. Большое значение имеет умение представить конкурентные преимущества. – Сходство.

2. Расскажите о ходе своей карьеры:

- Я получила экономическое образование, так как меня всегда привлекали технические предметы и работа с цифрами, а экономика имеет много общего с математикой. Но после получения образования в середине девяностых стало понятно, что сейчас значительно более востребована работа бухгалтера или главного бухгалтера. Мне очень легко удалось переквалифицироваться, так как я изучала много предметов, которые совпадают в обеих специальностях. Надо сказать, что сейчас, имея опыт работы и главного бухгалтера, и в финансовом отделе, я убедилась, что работа бухгалтера и финансиста отличается очень сильно, однако у главного бухгалтера очень много моментов в работе, сходных с теми задачами, которые решает финансовый отдел. – Весьма удачный баланс сходства и различия (курсивом отмече-

ны ответы, указывающие на склонность к выделению сходства, жирным шрифтом – различия).

Еще один очень важный и интересный аспект – соотношение параметров «сходство – различие» с параметрами «процедуры – возможности». Проанализировав это соотношение, мы получим довольно важную информацию (см. рисунок 1).

Еще раз важно отметить, что установка на «сходство – различие» довольно существенно меняется в зависимости от периода жизни, поэтому при проведении интервью (ситуация как минимум одной существенной перемены в жизни человека) стоит сделать некоторую коррекцию по шкале, предполагая, как показывает опыт, что погрешность от 10 до 30 % в сторону различия практически всегда присутствует.

Склонность к позиционированию

себя в рабочих отношениях:

«Одиночка» – «Менеджер» –

«Командный игрок»

Очень часто, к сожалению, мы сталкиваемся с ситуацией, когда отличный сотрудник становится очень слабым менеджером (под понятием «менеджер» мы будем здесь и дальше подразумевать «руководитель») или человек, склонный к проектной работе и успешный в ней, оказывается сильно вовлечен во взаимодействие с командой, что приводит к конфликтным ситуациям. Противоположный пример – ситуа-

ция, в которой человек оказывается один на территории или один на один с проектом, а для него жизненно важно работать в команде.

При всем этом человек, желая получить работу, часто не хочет или не может (совершенно искренне заблуждаясь) правильно оценить свои возможности и предпочтения по работе – самостоятельно, в команде или в качестве менеджера.

Для того чтобы лучше понять это, и предназначена методика, которую мы сейчас рассмотрим.

Суть метода в том, что человеку задают вопросы о его предыдущей работе, достижениях и т. п., при этом обращаем особое внимание на то, каким образом человек позиционирует себя по отношению к другим участникам событий.

Примеры вопросов:

1. Опишите свое самое большое достижение/2–3 основных достижения.
2. Опишите свой самый интересный рабочий проект.
3. Опишите рабочую ситуацию, о которой Вам наиболее приятно вспоминать.
4. Опишите свой опыт работы на предыдущем месте.

Очень важно, чтобы в вопросах не звучало что-то вроде «Ваша роль в команде», так как данная формулировка уже подсказывает, что человек должен позиционировать себя по отношению к команде, и мы можем получить ответ с низкой

степенью достоверности.

Примеры ответов и их интерпретации:

а) На предыдущем месте работы я придумал новую систему работы с дистрибьюторами, которая дала мне рост объема продаж на 45 %. Кстати, потом эту систему применяли и другие сотрудники нашего отдела. А я получил большой бонус и стал «Сотрудником года».

Это типичный ответ ОДИНОЧКИ. Основной акцент делается на личные достижения и на собственные успехи, успехи команды воспринимаются как что-то существующее в стороне. Кстати, это ни в коем случае не означает, что человек конфликтен или некоммуникабелен. Он может иметь прекрасные отношения в коллективе, но предпочитает отвечать за обособленный участок работы, трудиться там, где можно выделить и оценить индивидуальный результат. Для людей подобного склада не очень хороши коллективные бонусы, размытые зоны ответственности и очень сильная степень зависимости от успеха других людей.

б) На предыдущем месте работы я придумал новую систему работы с дистрибьюторами для всего отдела. Мне удалось убедить всех, что это оптимально для нашего бизнеса, и внедрить систему для всех своих коллег в отделе. У нашего отдела объем продаж возрос на 35 %, а у меня – на 45 %, по-

сколько я начал применять ее первым, и поэтому стал «Сотрудником года», но у всех по итогам года были отличные бонусы.

Это ответ, характерный для МЕНЕДЖЕРА. Он позиционирует себя как лидер, который продуцирует идеи для всей команды, убеждает их, внедряет или участвует во внедрении. Его интересуют как свои личные достижения (причем важно, что они чуть выше достижений окружающих), так и достижения команды в целом. Подобный ответ показывает, что человек готов к управлению другими людьми, он уже видит себя в этом качестве. Однако стоит заметить, что такой ответ характерен для начинающего менеджера и того, кто готов перейти с позиции успешного рядового сотрудника на позицию руководителя (в зависимости от размеров компании нижнего или среднего звена). Для опытного руководителя высокого уровня будет характерно, что ЛИЧНЫЕ достижения как таковые вообще не будут выделены, речь будет идти только о достижениях команды под его руководством, причем чем более склонен данный менеджер к делегированию как стилю менеджмента, тем большее внимание будет обращать на достижения команды в самостоятельной работе.

в) На предыдущем месте работы была не самая удачная система работа с дистрибьюторами. Многие, и я в том числе,

считали, что надо что-то менять. Мы все думали над этим, но окончательная идея пришла в голову мне. Мы внедрили новую систему работы с дистрибьюторами, и объем продаж у нашего отдела вырос в среднем на 35 %. (У меня объем вырос на 45 %, и я стал «Сотрудником года».)

Такой ответ характерен для КОМАНДНОГО ИГРОКА (правда, проявляются некоторые элементы ОДИНОЧКИ, но их совсем мало, и мы можем в данном случае их не учитывать). Все основные действия и решения воспринимаются человеком как результат действий команды, индивидуальные достижения в ряде случаев могут выделяться, а могут быть представлены только как достижения команды (поэтому данный ответ включен в скобки). Такой сотрудник мотивирован совместной работой, постоянным взаимодействием с коллективом, ему очень сложно быть одному, это может быть существенной демотивацией.

Важно отметить, что речь может идти об абсолютно любом событии, вопрос в том, как оно отражается в восприятии человека. Именно поэтому приведенный пример описывает одно и то же достижение, но в разных интерпретациях.

Рассмотрим возможности и угрозы, которые дает нам каждый из перечисленных вариантов, напоминая при этом, что есть еще и промежуточные, переходные варианты, когда у человека проявляется склонность к двум или трем вариан-

там в разном соотношении (табл. 6).

Таблица 6

Содержание – окружение

Существует много видов деятельности, которые требуют от человека установки на общение с людьми, значимости для него пресловутого человеческого фактора. При других работах, наоборот, человек больше взаимодействует с цифрами, документами, техникой, нежели с людьми. В зависимости от того, что именно является основным предметом деятельности, для нас будут предпочтительны кандидаты с доминантой содержания или окружения. Снова мы можем вернуться к вопросу о социально-желательных ответах. Если спросить человека, претендующего на руководящую должность: «Интересны ли Вам личности Ваших подчиненных?» – любой разумный человек ответит утвердительно. Аналогичную ситуацию мы получим, задавая вопросы человеку, чья работа ориентирована на технику, цифры или документы.

Определить соотношение «содержание – окружение» (как и большинство перечисленных ранее параметров, это шкала с большим диапазоном вариантов) можно, задавая специальные вопросы, а можно наблюдать за речью кандидата вне специальных вопросов.

Примеры вопросов:

1. Что Вам больше всего нравилось на предыдущем месте

работы?

2. Почему Вы выбрали именно эту профессию?
3. Как Вы выбирали какое-то из мест работы?
4. Если Вам сделают предложения о работе две компании, предлагающие одинаковый пакет, как Вы будете выбирать?
5. Опишите идеальное место работы.

Анализируя ответы, мы обращаем внимание на то, в какой степени в них присутствуют люди (коллектив, клиенты, общение, пациенты, ученики, подчиненные, друзья, родственники, чье-то мнение и т. д.) и какое внимание уделяется содержанию работы.

Очень близок к анализу ответов на вопросы анализ речи. При этом мы должны помнить о том, что соотношение — шкальное, т. е. чаще встречаются промежуточные варианты, нежели ярко выраженные крайности.

Приведем пример анализа небольшой зарисовки с точки зрения определения соотношения «содержание — окружение».

Кандидата, претендующего на вакансию менеджера по работе с ключевыми клиентами, спрашивают: «Расскажите, что именно Вам больше всего нравилось в Вашей работе?» — и ответ его звучит так:

«Моя работа всегда была связана с продажами и работой с клиентами. Это наиболее привлекательный для ме-

ня вариант, так как он дает возможность активно общаться с людьми, убеждать их. Мне всегда было интересно вести проекты с крупными дистрибьюторами, так как в этом случае взаимодействуешь с людьми действительно высокого уровня, заинтересованными как в развитии своего бизнеса, так и в формировании долгосрочных и честных отношений с партнерами. Кроме того, мне очень интересна система трейд-маркетинга: есть много разных приемов, которые можно варьировать и придумывать новые, что дает существенный рост продаж, соответственно мой личный результат улучшается, а это помогает лучше строить отношения с клиентами».

Кандидат на вакансию разработчика программного обеспечения в фирму – разработчик ПО отвечает на тот же вопрос:

«В работе программиста меня больше всего привлекает возможность создания новых версий программных продуктов, а также то, что можно постоянно учиться и повышать свой уровень. Каждый год появляется что-то новое, что позволяет выходить на другой профессиональный уровень и находить более совершенные решения».

Кандидат на позицию дизайнера-консультанта в мебельный салон, в чьи обязанности входит работа с клиентами, убеждение клиента и предложение ему разных вариантов

проектов мебельных комплектов на заказ, отвечает на аналогичный вопрос:

«Я стал работать в мебельном бизнесе, так как я дизайнер по образованию. Для меня было важно, что я могу применить свои навыки дизайнера по интерьерам, есть возможность найти новые решения, создать проект, который будет уникальным, такой, какого никогда не было. Именно поэтому я всегда стараюсь найти нестандартные решения, которые не похожи на то, что уже было раньше. Я работаю с клиентами в салоне, и моя задача – создать для них наиболее интересный проект».

Проанализируем все три ответа и их соответствие по параметру «содержание – окружение» тем должностям, на которые претендуют кандидаты:

1. «Моя работа всегда была связана с продажами и работой с клиентами. Это наиболее привлекательный для меня вариант, так как он дает возможность активно общаться с людьми, убеждать их.

Мне всегда было интересно вести проекты с крупными дистрибьюторами, так как в этом случае взаимодействуешь с людьми действительно высокого уровня, заинтересованными как в развитии своего бизнеса, так и в формировании долгосрочных и честных отношений с партнерами. Кроме того, мне очень

интересна система трейд-маркетинга: есть много разных приемов, которые можно варьировать и придумывать новые, что дает существенный рост продаж, соответственно мой личный результат улучшается, а это помогает лучше строить отношения с клиентами».

Курсивом выделена информация, соответствующая окружению, жирным шрифтом – содержанию. Таким образом, мы видим, что доминирует окружение, примерно в соотношении 3/1. В данном случае это можно рассматривать как положительный момент, так как работа этого сотрудника будет в большей степени связана с построением отношений и продажами клиентам.

2. «В работе программиста меня больше всего привлекает возможность создания новых версий программных продуктов, а также то, что можно постоянно учиться и повышать свой уровень. Каждый год появляется что-то новое, что позволяет выходить на другой профессиональный уровень и находить более совершенные решения».

В данном случае мы видим картину явного преобладания содержания. Опять же, для этой вакансии такой результат будет вполне подходящим, если только мы не рассматриваем кандидата на руководящую должность. Еще один фактор, который стоит учитывать, – это тип корпоративной культу-

ры и коммуникаций с другими сотрудниками, в которые будет вовлечен кандидат. Если нам важно, чтобы у человека была большая ориентированность на окружение, нам стоит дополнительно задать несколько вопросов.

3. «Я стал работать в мебельном бизнесе, так как я дизайнер по образованию. Для меня было важно, что я могу применить свои навыки дизайнера по интерьерам, есть возможность найти новые решения, создать проект, который будет уникальным, такой, какого никогда не было. Именно поэтому я всегда стараюсь найти нестандартные решения, которые не похожи на то, что уже было раньше. Я работаю с клиентами в салоне, и моя задача – создать для них наиболее интересный проект».

В данном случае мы наблюдаем явное преобладание содержания, хотя окружение также присутствует. В такой ситуации мы должны спросить себя, что будет более приоритетно в работе дизайнера-консультанта в салоне: работа с клиентами, их убеждение, продажи или создание проектов. В зависимости от ответа на этот вопрос мы и будем принимать решение. Надо четко осознавать, что ответ кандидата свидетельствует о том, что ему явно важнее, интереснее и приоритетнее создание проектов как таковых, нежели вза-

имодействие с клиентами. Опять-таки, это не хорошо или плохо само по себе, а просто подходит или не подходит нам в каждом конкретном случае.

Активность – рефлексивность

Этот параметр также представляет собой шкалы, но уже трехмерные, в которых мы видим такие параметры, как активность – рефлексивность – аналитизм – пассивность.

Точно так же, как и в предыдущих методиках, мы можем особым образом строить вопросы, а можем просто анализировать монолог кандидата.

Принципы построения вопросов:

- вопрос должен быть направлен на описание действий, достаточно сложных или гипотетических, с тем чтобы кандидат был сфокусирован на содержании;
- вопрос не должен подсказывать активную форму залога при ответе (например, неверна формулировка: «Что Вы будете делать в таких-то обстоятельствах?»). Наиболее эффективны формулировки типа: «Опишите Ваши действия», «Каковы будут Ваши шаги?».

Вопросы:

1. Опишите Ваш первый день на работе.
2. Перед Вами поставлена задача подобрать персонал в отдел. Опишите свои действия.
3. Ваша задача – открыть новый филиал компании в дру-

гом городе.

4. Вы отвечаете за запуск нового продукта (бренда). Опишите последовательность действий.

5. Вам необходимо выбрать ключевого дистрибьютора, с которым будет работать компания. Ваши шаги?

6. Вам необходимо выбрать лучшего поставщика канцелярских товаров для компании. Ваши действия?

Варианты ответов могут быть сгруппированы и интерпретированы (табл. 7).

Таблица 7

У многих людей при ответе, состоящем из нескольких предложений, или при нескольких ответах получается комбинация из многих вариантов. В этом случае целесообразно строить шкалу, на основании которой делать выводы и прогнозы.

Приведем примеры ответов и их интерпретации.

1. Опишите свой первый день на новой работе.

«Прежде всего, я переговорю с руководителем о его ожиданиях, затем познакомлюсь с коллегами. Кроме того, надо будет посмотреть рабочее место и получить все необходимое для работы. Следующий шаг – получение документации, которая к настоящему моменту уже есть, ее анализ. Затем я смогу четко определить, с чего начинать и какие еще вопросы необходимо обсудить».

В почти одинаковом количестве используются как формы 1-го лица активного залога (я переговорю, познакомлюсь, смогу), так и безличные предложения (надо посмотреть, получить, необходимо обсудить, получение и анализ). Можно говорить о довольно гармоничном соотношении склонности к активным действиям и аналитике. Такой человек вполне самостоятелен, способен к активным действиям без принуждения со стороны, однако при этом анализирует ситуацию и лишь после этого приступает к действиям.

«Я познакомлюсь с коллегами, узнаю, какие основные задачи стоят передо мной на ближайшее время, а потом прошу представить меня клиентам того человека, который работал на этой территории до меня. Дальше постараюсь за самый короткий срок построить отношения с клиентами и внесу свои комментарии и предложения о том, как расширить клиентскую сеть».

Активные формы преобладают, что свидетельствует о склонности этого кандидата к активным действиям, на данном этапе своего профессионального и социального развития он мало уделяет внимания анализу ситуаций. Типичный пример хорошего «оперативного» сотрудника отдела активных продаж. Имеет смысл учитывать, что при дальнейшем развитии такого сотрудника стоит больше ориентировать на анализ ситуаций и только после этого – на пе-

реход к активным действиям.

«В первый день руководитель познакомит меня с новыми коллегами, поставит задачи на ближайшее время. Потом надо будет получить всю канцелярию, необходимую для работы, и узнать у руководителя, какие у него еще пожелания».

Анализ ситуации вкупе с пассивностью и исполнительностью. Означает, что данный сотрудник будет хорошо управляем, он склонен следовать четким инструкциям и указаниям, при этом в достаточной степени ориентирован на анализ ситуации. Рассматривая кандидата на должность персонального ассистента руководителя, мы можем оценить такой ответ как вполне удовлетворительный (исключением может являться ситуация, в которой руководитель ожидает от ассистента высокой степени самостоятельности и смелости в принятии решений).

2. Перед Вами стоит задача найти нового сотрудника, который будет выполнять функции, сходные с Вашими, в филиале Вашей компании в другом городе. Опишите свои первые шаги.

«Коллеги из этого города подскажут мне, в каких изданиях лучше разместить рекламу, и я там дам объявление о вакансии. После того как я получу резюме, буду сначала связываться с кандидатами по телефону, чтобы оставить самых лучших. Потом надо будет договориться с коллегами из фи-

лиала о том, как лучше организовать интервью с кандидатами. В итоге я приеду и во время личной беседы отберу финалистов, наверное одного или двух. А дальше от политики компании зависит, какие еще встречи будут у финалистов».

В этом случае довольно четко прослеживается тенденция к активности, рефлексивность в значении пассивности проявляется там, где человек наименее компетентен (размещение объявления в другом городе), есть некоторое проявление склонности к анализу. Подобный кандидат проходил интервью на должность руководителя регионального направления в продажах, и мы можем говорить, что по данному параметру он хорошо подходит.

«Я обращусь в агентство, они пришлют несколько резюме, после этого выберу тех, кто больше подходит по резюме, назначу встречи и проведу собеседования».

Активность абсолютно доминирует, кандидат подходит на вакансию, где это основное качество. В дальнейшем стоит развивать склонность к предварительному анализу событий и действий.

«Прежде всего, руководство скажет мне об ожиданиях от этого человека, о том, какой бюджет предусмотрен на подбор сотрудника. Исходя из этого, надо выбрать путь поиска. Если это будет агентство, то они смогут прислать несколько предварительно отобранных и оцененных резюме, если придется

самостоятельно вести поиск, то надо будет разместить рекламу. Из полученных по рекламе резюме отбираются наиболее интересные и назначаются встречи на месте. Потом будет решено, кто станет финалистом и будет встречаться с руководством компании».

Склонность к пассивности, некоторая переадресация ответственности в сочетании со склонностью к анализу. Кандидат подходит на позиции, требующие анализа, не очень высокие по уровню ответственности и принятия решений.

Стоит развивать самостоятельность и активность в принятии решений.

Значительным преимуществом метода анализа метапрограмм в речи кандидата является то, что просчитать социально-желательный ответ практически невозможно, следовательно, мы имеем возможность получить ответы с высокой степенью достоверности дающие представление об индивидуально-личностных особенностях кандидата, т. е. именно о той группе качеств, которая труднее всего поддается изменениям во взрослом возрасте.

Лингвистический анализ речи

Один из удачных способов узнать, как на самом деле кандидат оценивает свой опыт, предпочтения по видам деятельности, стилям менеджмента и себя, – провести лингвистический анализ речи, основанный на выделении и оценке так

называемой оценочной части слов.

Каждое слово содержит в себе номинативную, или называющую, часть и коннотативную, или оценочную. Оценка может быть положительной, отрицательной и нейтральной.

Как правило, человек в процессе речи значительно больше контролирует называющую (номинативную) часть и в меньшей степени – оценочную (коннотативную). Именно это дает нам возможность понять, как именно кандидат оценивает происходящее.

Стоит отметить, что эта методика является одновременно очень простой и очень сложной: с одной стороны, она не требует каких-либо специальных вопросов, нам достаточно слышать обычную речь кандидата, с другой – навык выделения интервьюером и запоминания коннотаций требует большой тренировки, внимания и умения параллельно воспринимать несколько пластов информации.

Мы приведем и проанализируем несколько примеров рассказов кандидатов о себе. Для практики попробуйте одновременно оценить метапрограммы кандидата и коннотации.

1. Как Вы выбрали нынешнюю специальность? (Что еще даст нам этот вопрос, мы рассмотрим в одном из следующих разделов.)

«По основному образованию я преподаватель и в течение нескольких лет работала по специальности. К сожалению

нию (—), исходя из материальных факторов, пришлось (—) сменить профессию. Но у меня получилось (+) не очень далеко отойти от специальности, и моя дальнейшая карьера (+) в качестве бизнес-тренера в значительной степени сходна с работой преподавателя, но при этом дает больше возможностей (+) для творчества (+). У меня была возможность (+) применить свою подготовку в методике преподавания и начать разработку собственных тренингов. А если сказать кратко, то я закончила курсы повышения квалификации для тренеров и смогла (+) пройти по конкурсу в крупную торговую компанию. Потом у меня появилась возможность (+) поработать в тренинговой компании, это дало большую вариативность (+) в подготовке тренингов и выборе тем, и я смогла (+) стать более универсальным (+) тренером».

Минусами помечены слова и словосочетания, которые в данном контексте дают отрицательную оценку, плюсами – положительную. Таким образом, мы можем сделать несколько важных выводов: кандидат склонен к обучающей функции, осознанно выбирал профессию, в настоящий момент полностью удовлетворен сходной ролью (бизнес-тренер), на этой стадии своей жизни будет демотивирован при необходимости резкой смены вида деятельности. Для него значима разработка собственных тренингов и методик, возможность творчества, поэтому такой кан-

дидат вряд ли будет удовлетворен проведением стандартных типовых тренингов. Человек положительно относится к некой соревновательности (конкурс). Одним из профессиональных достоинств себя и других считает универсальность.

«Я решил, что моя специальность по образованию меня не устраивает (—) и не дает возможности (—) хорошо зарабатывать. Но хорошую работу в тот момент найти было сложно, пришлось (—) воспользоваться хоть какими-то (—) знакомствами и связями и только (—) через несколько месяцев удалось (+) устроиться. Я должен (—) был заниматься продажами в розницу. Но довольно скоро мне эта работа понравилась: появилась возможность (+) довольно приличного заработка, кроме того, часто удавалось (+) убедить, «дожать» клиента. Поэтому я стал делать карьеру (+) в продажах, продаю уже 10 лет, последние несколько лет (0) руковожу продажами».

При интерпретации этого ответа мы видим, что кандидат резко отрицательно относится к ситуации низких заработков, ему не нравится искать работу по знакомству, и он не склонен выстраивать систему личных связей и знакомств с целью найти себя в бизнесе. Сначала его не вполне устраивала работа в продажах, но потом понравилась за счет двух факторов – возможности заработка (т. е. мы

можем сделать вывод о том, что это один из основных мотивов) и возможности оказывать влияние на клиентов, убеждать их. Важно обратить внимание на то, что руководство не оценено никак, т. е. для кандидата, исходя из этого отрывка, такой опыт не является ярко положительным или ярко отрицательным.

2. Сравните свое последнее и предпоследнее места работы.

«На предпоследнем месте работы мне приходилось (—) выполнять очень много рутинной (—) работы, я должна была (—) отказаться от создания новых тренингов и довольствоваться (—) проведением типовых программ. А вот последнее место давало очень много шансов (+) проявить себя (+), создать что-то свое (+) и опробовать на практике. Искать новую работу приходится (+) сейчас только из-за того, что компания закрывается».

Очевидна демотивация кандидата в ситуации, когда работа является рутинной и нет возможности самому создавать новые тренинговые программы, проведение типовых тренингов не привлекает. Важными мотиваторами есть все основания считать возможность проявить себя, создать что-то новое. Уход из компании воспринимается как вынужденное негативное явление.

«Сейчас мне больше приходится (—) вести администра-

тивно-управленческую работу, чем непосредственно работать с клиентами и строить схемы дистрибуции, как было на предыдущем месте. Хотя и там, и там есть возможность (+) проявить себя, внести что-то новое и добиться хороших, явно видимых (+) результатов».

Административно-управленческая работа явно привлекает значительно меньше, нежели работа с клиентами и разработка схем дистрибуции. Важным мотиватором можем считать возможность проявить себя и добиваться четко измеримых, заметных результатов.

Таким образом, лингвистический анализ речи, а именно анализ коннотативной (оценочной) составляющей слов, позволяет нам понять отношение кандидата к различным сферам деятельности, увидеть его приоритеты и мотиваторы.

Анализ пропозиций

Также стоит обратить внимание на такое явление, как пропозиции в речи кандидата.

Пропозицией называют те компоненты высказывания, которые истинны всегда, даже если само высказывание ложно.

Например, если кандидат говорит следующее (ниже приведены несколько примеров) и его высказывание (т. е. факт) неправдиво, мы все равно кое-что можем узнать о нем точно:

- Теперь я знаю, как мотивировать своих подчиненных. —

Наличие слова теперь точно говорит о том, что раньше он

этого не знал.

- Раньше я выполнял эти задачи, используя другие методы. – Методы, которые он использовал раньше, и те, которые использует сейчас, различаются.
- Наиболее успешно я работал с теми клиентами, которых сам привлек. – Значит, кандидат работал и с теми клиентами, которых привлек кто-то другой.
- При таких обстоятельствах я скажу подчиненному правду. – Кандидат допускает, что при других обстоятельствах он может подчиненным сказать (или реально говорит) неправду.
- Если я пройду испытательный срок, то быстро смогу достичь результатов. – Кандидат не уверен, что пройдет испытательный срок.
- Если руководитель заболел, я попробую организовать работу над проектом вместо него. – Кандидат не уверен, что у него это получится.
- Когда буду у вас работать, я смогу осуществить на практике то, чему учился в институте. – Кандидат уверен, что его возьмут на работу.

Хочу сразу предупредить, что и лингвистический анализ коннотаций, и анализ пропозиций легче выполнять, читая текст: вы можете делать это как угодно медленно и неоднократно возвращаться к тем словам, которые пропустили или

которым не уделили сразу должного внимания. На слух, особенно при быстром темпе вопросов и ответов, делать это гораздо сложнее. Для овладения этим навыком стоит либо потренироваться с коллегами, либо принять участие в соответствующем тренинге.

CASE-интервью, или
ситуационное интервью

Рассматриваемая методика основана на построении определенных ситуаций и предложения интервьюируемому описать модель своего поведения или решения конкретной ситуации.

Кандидат в ходе интервью, безусловно, старается давать так называемые социально-желательные ответы, т. е. показывает, какое поведение он считает социально правильным.

Вот тут и можно оценить, насколько данные представления соответствуют ценностям организации, принятым моделям поведения, а также той работе, которую будет выполнять кандидат.

Принцип построения CASE

Принципы построения CASE (далее – кейс) и ведения CASE-интервью будут зависеть от того, какие именно компетенции мы планируем оценить.

Условно кейсы по объектам оценки можно разделить на несколько групп:

1. Кейсы, проверяющие конкретные навыки (CASE-показки).

В этом случае моделируется типичная деловая ситуация, в которой кандидату предлагается проявить те или иные профессиональные навыки. Стоит избегать избитых ситуаций (типа «продайте мне эту ручку»), а также адаптировать кейс к уровню кандидата, сложности стоящих перед ним задач и типу бизнеса. Существует три варианта таких кейсов:

- а) кандидату предлагается озвучить алгоритм действий (например, вам необходимо организовать деловую поездку руководителя за рубеж, опишите свои действия). Подобные кейсы актуальны в ситуациях, когда залог успеха – в понимании правильного алгоритма действий и не более того;
- б) интервьюер предлагает кандидату ролевую игру, в которой кандидат должен проявить конкретные навыки коммуникации, управленческого влияния или любые другие, которые проявляются именно в процессе общения (например, я ваш подчиненный, мотивируйте меня выйти на работу в выходной день без дополнительной оплаты). Такие кейсы нужны при оценке навыков продаж, презентации, коммуникации с клиентами. Обратите внимание на то, что некоторые кандидаты пытаются «соскочить» на показ алгоритма. Обязательно верните его к ролевой игре, так как в алгоритме проверить реальные навыки коммуникации невозможно;

в) письменное или техническое задание (например, напишите деловое письмо по определенной схеме или были проведены следующие операции (указаны), какие проводки вы выполните в соответствии с этими операциями). В некоторых случаях это может быть задание, связанное с каким-то оборудованием, техникой, ПК, навыками письма или перевода. Важно, что это задание нельзя давать «на дом», так как в этом случае у вас не будет гарантии, что кандидат выполнил его сам.

2. Кейсы, проверяющие обучаемость и способность усваивать и быстро применять новое.

Здесь мы можем использовать тот же CASE-показатель, что и в предыдущем случае, но наполнить его несколькими конкретными фактами, а затем оценить, использует ли их кандидат в ответе и насколько успешно. Кстати, некоторые кандидаты спрашивают, можно ли записать информацию, я обычно разрешаю, так как в реальности такая возможность, как правило, имеется. Приведу несколько примеров таких кейсов для разных должностей.

Помощник руководителя: Ваш руководитель – сова, приходя на работу к 10, он ранее 12 часов предпочитает не участвовать в важных встречах или совещаниях с топ-менеджерами. С 16 до 17 ему часто звонят особо важные партнеры организации, с которыми необходимо соединять немед-

ленно. Во вторник и пятницу он должен уехать ровно в 18 часов, однако в другие дни он задерживается до 19–20 часов.

Перед вами список дел, распланируйте среду для руководителя.

Торговый представитель: Ваша задача – убедить товароведа переместить ваше пакетированное вино на «золотую» полку. Сейчас на «золотой» полке только бутылочное вино. У вас в настоящее время маржинальность пакетированного вина выше, кроме того, начинается лето, а в это время, по статистике прошлого года, спрос на пакетированное вино возрастает на 12 %, а на бутылки снижается на 5 %. В следующем месяце вы готовы проводить промоушн в рознице, на это выделен бюджет. Итак, я товаровед, меня зовут Елена Петровна, убедите меня.

Руководитель отдела: Ваш лучший сотрудник Василий Пупкин приходит к вам с заявлением об уходе. В другой компании ему предложили более статусную должность. Вы знаете, что для Василия важен престиж и статус, он удовлетворен тем доходом, который у него есть сейчас, и для него очень важны отношения в команде, с некоторыми из своих коллег он дружит. Ваша задача – удержать Василия. Как вы будете это делать?

3. Кейсы, проверяющие стрессоустойчивость, вариативность, креативность, гибкость.

Это могут быть как кейсы, имитирующие реальные стрессовые ситуации, характерные для конкретной работы, так и игровые ситуации и ситуации поиска решений и аргументов.

Если стресс является коммуникативным, т. е. проявляется в первую очередь во взаимодействии с кем-то (клиентом, руководителем), то такое интервью лучше проводить в формате ролевой игры, но предупредить кандидата, что и вы, и он играете определенную роль и негатив ни в коем случае не направлен на кандидата лично.

Для того чтобы реально проверить поведение в ситуации стресса, цейтнота, агрессии, либо отвергаются первые два-три решения, либо интервьюер просит «еще – еще – еще» в достаточно быстром темпе.

4. Кейсы, проверяющие модели поведения, ценности и мотивацию.

Надо отметить, что все предыдущие кейсы исключают риск социально-желательных ответов. Человек обладает проверяемым навыком либо нет, справляется со стрессом либо нет, проявляет необходимую креативность и версию либо нет. Тот тип кейсов, который мы с вами обсудим сейчас, к сожалению, не исключает возникновения социально-желательных ответов. В этом основной риск. Стопроцентно исключить этот риск нельзя, однако мы обсудим с вами два условия – приема, которые позволяют его суще-

ственно снизить.

Во-первых, кейс должен быть составлен так, чтобы «правильный» или социально-желательный ответ не был очевиден. Сравните для примера два варианта.

- Вы пришли на новую работу и в силу предыдущего опыта можете предложить ряд инициатив, при этом вы знаете, что в этой компании инициатива поощряется. Как вы поступите?
- Вы пришли на новую работу и в силу предыдущего опыта можете предложить ряд инициатив, но прекрасно понимаете, что к инициативам новичков относятся скептически, есть риск испортить отношения. Как вы поступите и почему?

Думаю, довольно очевидно, что социально-желательный ответ на первый кейс просто напрашивается. А вот во втором однозначно позитивного ответа нет и не может быть: инициатива – это, конечно, хорошо, но и отношения в коллективе сохранять важно. Так что угадать правильный ответ невозможно. Итак, хороший кейс подобного типа должен изначально содержать некое противоречие, которое делает маловероятной возможность дать социально-желательный ответ. Во-вторых, после ответа кандидата должна следовать провокация со стороны интервьюера. Дело в том, что социально-желательный ответ представляет собой попытку угадать тот ответ, который должен понравиться интервьюеру. Про-

вокация же предполагает либо прямой спор с кандидатом, либо сомнение в его ответе в виде встречного вопроса: «Зачем вам это надо? Разве это правильно?»

На самом деле, чтобы добиться мастерства в составлении и проведении CASE-интервью такого типа, требуются значительная тренировка и оттачивание навыков.

Каждый руководитель и менеджер по персоналу заинтересован получить в руки конкретный инструмент, позволяющий определить, подходит ли потенциальный кандидат для работы в компании. Рассмотрим несколько групп кейсов, варианты их интерпретации и соотнесения ответов с вариантами корпоративных культур и стилей менеджмента (табл. 8). Все приведенные кейсы апробированы, часть из них, направленная на проверку конкретных навыков, имеет четкие правильные ответы, те кейсы, которые дают представление о ценностях, моделях поведения и индивидуально-личностных характеристиках, естественно, не имеют правильных ответов как таковых, а в большей или меньшей степени соответствуют ситуации в организации и ее корпоративной культуре.

Таблица 8

Еще одним видом кейсов можно считать задания, требующие найти выход из заданных проблемных ситуаций. Такие задания не рассчитаны на определение конкретных на-

выков и подходят для всех кандидатов, от которых мы ожидаем проявления стрессоустойчивости, креативности, умения разными путями достигать цели, высокой ответственности за достижение результата, а также умения работать в условиях жесткого ограничения времени (1–2 минуты), причем имеет смысл постоянно торопить кандидата, говорить «еще...» или «дальше»:

1. Вы прилетели в незнакомый город на суперважную встречу. Выходите из самолета, встреча через час в центре города. Вдруг Вы обнаруживаете, что у Вас нет ни денег, ни документов. Ваши действия?

Кейс очень хорошо выявляет «путь к цели», а именно:

насколько четко человек будет стремиться к достижению цели – встреча с клиентом – или же будет пытаться каким-то образом от ее достижения отказаться или переложить ответственность на других. При интерпретации этого кейса также имеет смысл обратить внимание на следующие моменты:

- скорость реакции/переключения на следующий шаг;
- методы решения задачи: самостоятельно, просьба о помощи на личном уровне, деловая просьба, что-либо другое.

В этот момент человек, как правило, показывает предпочтительную для себя модель взаимодействия в сложной ситуации, нередко проявляется степень конфликтно-

сти/агрессивности (потребую, буду скандалить), а также склонность к переадресации ответственности (позвоню и объясню ситуацию, скажу, что ничего не могу поделать).

2. Вы едете на такси поздно вечером в чужом городе. Надо расплачиваться, вдруг Вы обнаруживаете, что у Вас только стодолларовые купюры. Ваши действия?

В данном кейсе мы определяем только креативность и умение находить выход из нестандартных ситуаций.

3. Вы приехали в офис клиента проводить важную презентацию. За 10 минут до начала Вы обнаруживаете, что у Вас с собой не тот диск с презентацией в PowerPoint. Ваши действия?

Кейс помимо стрессоустойчивости и навыков решения проблемных ситуаций выявляет еще и представление кандидата об информационных технологиях, а также подход к проведению презентации и степень зависимости от технических средств.

4. Ваше выступление с докладом через 5 минут. Вдруг Вы обнаруживаете, что в материалах, которые будут раздаваться слушателям, есть опечатка, искажающая смысл. Ваши действия?

С помощью этого кейса мы можем определить также умение преподнести не очень приятную информацию, чувство юмора.

5. Вы и Ваш коллега, который должен сейчас выступить на очень важной конференции, приехали за 10 минут до начала.

Неожиданно Ваш коллега говорит: «Я так волнуюсь, что не смогу выступить: боюсь, что все сорву!» Ваши действия?

В данном случае мы сможем дополнительно определить подход к отношениям с коллегами, наличие желания помочь, поддержать, а также отношение к человеческим слабостям.

Все рассмотренные кейсы дают нам возможность всесторонне оценить как навыки, так и индивидуально-личностные особенности и ценности и модели поведения. Ситуационное, или CASE-интервью, безусловно, имеет смысл проводить в сочетании с другими методиками оценки, адаптируя к конкретным задачам оценки кандидатов.

В конце книги приведены краткие правильные ответы (или правильное направление хода мыслей), относящиеся к тем кейсам, которые проверяют навыки и могут иметь правильные ответы как таковые. Еще раз отметим, что, разумеется, «правильных ценностей» не существует и ответы, полностью или частично определяющие ценности, не могут быть правильными или неправильными, а лишь подходящими для конкретного случая или не подходящими.

Разумеется, все приведенные здесь кейсы эффективны, и Вы можете с успехом их применять. Однако будет лучше,

если вы научитесь сами их моделировать и использовать в интервью. Помните о том, что кандидаты тоже читают книги, и эту в том числе, так что если им попадутся не опубликованные, а придуманные Вами кейсы, то достоверность интервью будет гораздо выше, а Ваша самореализация, удовлетворенность работой и профессиональное развитие будут идти успешнее.

Проективные вопросы и проективное интервью

Методика основана на построении вопросов таким образом, что они предлагают кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа.

Проективные методики основаны на том, что человек склонен проецировать, т. е. переносить свой жизненный опыт и представления на интерпретацию (объяснение) действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей и т. п. Именно на этой закономерности основан целый ряд психодиагностических методик различного уровня сложности (можно вспомнить широко известные тесты «Фантастическое животное», «Пятна Роршаха», а также, например, ТАТ (тематический апперцептивный тест), который весь построен на том, что человек должен описывать действия персонажей на специальных картинках, объяснять причины и следствия их поступков). Подобные те-

стовые методики дают чрезвычайно интересные и высоковалидные данные. Преимущество проективных методик перед стандартизированными опросниками (например, тест Кеттелла) состоит главным образом в том, что они в гораздо меньшей степени могут быть «просчитаны», меньше вероятность получения большого количества социально-желательных ответов. Почему же не остановиться именно на таких методах оценки кандидатов в ходе интервью? Можно выделить две основные причины:

- подобные методы в большей степени ориентированы на помощь человеку, психокоррекцию в дальнейшем, нежели на оценку профессионально значимых компетенций. Кроме того, они дают в ряде случаев слишком личную информацию, получать которую в ситуации бизнес-интервью может быть не очень корректно;

- и сам процесс тестирования, и интерпретация результатов, как правило, требуют довольно большого времени, иногда нескольких часов. Условия подбора персонала в современной коммерческой организации обычно не дают такой возможности – нужно что-то, что даст результат быстрее.

Таким образом, мы приходим к следующим выводам:

- принцип проективных методик очень хорошо подходит к ситуации интервью благодаря меньшей вероятности социально-желательных ответов;

- необходима адаптация проективных методик по двум параметрам: скорость тестирования и обработки результатов и направленность на диагностику компетенций, характерных для профиля должности сотрудника современной коммерческой организации.

Именно исходя из изложенных выше подходов разработаны и апробированы более чем на 15 000 респондентах проективные вопросы для бизнес-интервью и сам принцип их моделирования. Однако важно не только то, как составлены проективные вопросы, но и то, каким образом мы их используем в ходе интервью, что может весьма существенно влиять на валидность метода. Есть несколько правил, соблюдение которых дает нам возможность получить высоковалидный результат оценки.

- Вопросы задаются в быстром темпе и отвечающего просят дать первый ответ, пришедший в голову, или несколько различных вариантов ответов. Первое, что приходит в голову отвечающему, является значимым для него фактором.

- Вопрос должен быть направлен на оценку других людей или их действий, что делает человека более раскованным и позволяет избежать социально-желательных 3 или заведомо ложных ответов, которые кандидат дает, исходя из желания понравиться.

- Форма вопроса должна быть открытой (т. е. вопрос на-

чинается с вопросительного слова и предполагает развернутый ответ или объяснение).

- Вопросы не должны задаваться подряд, тематическими блоками (например, друг за другом несколько вопросов, раскрывающих мотивацию), так как это повышает вероятность

3 В дальнейшем мы будем использовать этот термин в том значении, которое определено в данный момент, хотя ряд исследователей мотивации, например Герцберг, разделяют понятия мотивации и гигиенического фактора.

попыток кандидата понять принцип интервью, «подстроиться» и дать социально-желательный ответ.

- Желательно наличие смысловой связи проективных вопросов с предшествующим контекстом, так как в этом случае они звучат более естественно и не привлекают особого внимания кандидата (привлечение особого внимания к какому-то вопросу всегда снижает достоверность информации и повышает вероятность получения социально-желательного ответа).

Приведем примеры проективных вопросов, рассмотрим, как они работают на практике, и поговорим об их самостоятельном моделировании (табл. 9). Получив ответы на эти вопросы, можно:

- соотнести ожидания кандидата с реальной ситуацией в компании;
- проанализировать карту мотиваторов будущего сотруд-

ника (табл. 10).

При интерпретации ответов на проективные вопросы обязательно обращайтесь внимание на избегания.

Рассмотрим более подробно интерпретацию и анализ ответов на проективные вопросы по тематическим группам.

Мотивация

Мотивация – один из важнейших и очень трудно изменяемых факторов, который следует учитывать при приеме человека на работу и последующем построении системы ситуационного руководства. Мы не будем подробно рассматривать здесь теории мотивации: они многим известны, и их можно найти в большинстве серьезных книг, посвященных менеджменту. Но для правильного и единого понимания дальнейшего остановимся на нескольких моментах:

- мы говорим о личностных мотивах (потребностях и ценностях) человека, а не о системе мотивации, существующей в организации;
- мы рассматриваем весь комплекс мотиваторов, а не останавливаемся только на материальных стимулах;
- очень важно осознавать, что в реальной жизни один и тот же фактор может быть использован для удовлетворения различных потребностей человека в зависимости от того, как именно он будет преподнесен;

- мотивы, потребности и ценности индивидуальны, они не могут быть абсолютно идентичными для какой-то социальной группы или для всех сотрудников в организации, поэтому нам важно уметь определять и использовать индивидуальные мотивы (потребности) будущего или реального сотрудника;

- многие руководители склонны приписывать своим сотрудникам собственную мотивацию (это опять-таки связано со склонностью человека к проекции), что ведет к большому количеству ошибок в управлении. Избежать такой ситуации можно, в первую очередь правильно оценив будущего сотрудника и его мотивации в ходе интервью;

- мотивы могут меняться с течением жизни и развитием карьеры человека как под влиянием внешних, объективных, факторов, так и в связи с развитием и изменением личности. Это означает, что диагностику мотивации необходимо периодически проводить снова;

мотиваторы – это те факторы, которые повышают эффективность работы человека и/или его удовлетворенность за счет того, что соответствуют его внутренним потребностям/мотивам, которые в настоящий момент частично или полностью не удовлетворены и требуют удовлетворения;

- для большинства людей характерна мотивация, основанная на нескольких мотиваторах, которые определенным

образом соотносятся друг с другом. При проведении анализа карты мотиваторов мы должны принимать в расчет не один из факторов, а их последовательность, приоритетность в совокупности.

Таблица 9

Примеры проективных вопросов

В табл. 10 приведены часто встречающиеся группы ответов на проективные вопросы, касающиеся мотивации, и интерпретация этих ответов по отдельности.

Анализ карты мотиваторов кандидата позволяет не только принять решение о том, подходит ли нам этот кандидат, но и правильно оказывать на него влияние в процессе работы.

Таблица 10

Анализ карты мотиваторов

Рассмотрим несколько вариантов ответов кандидатов на проективные вопросы, касающиеся мотиваторов (вопросы 1–4 из табл. 9), и проведем их интерпретацию.

- Деньги
- Признание, оценка
- Самореализация

На самом деле при получении такого ответа стоит уточнить, что же понимает кандидат под самореализацией. Если уж результат такой, как представлен в данном примере, мы можем предположить следующее: достаточно сбалансиро-

рованный результат, сочетается материальная и нематериальная мотивация, для человека значимо как содержание, так и внешнее признание. При управлении таким сотрудником надо помнить о том, что ему необходимо некоторое внешнее положительное подкрепление, но не чрезмерное.

Основная задача – уточнить, что именно стоит за самореализацией.

- Деньги
- Творческая задача
- Карьерный рост
- Четкость целей

Для данного кандидата характерно хорошее сочетание двух пунктов: «творческая задача» и «четкость целей». Таким образом, можно предположить, что этот человек будет хорошо мотивирован в ситуации, когда работа предполагает изменчивую среду и большую вариативность, с одной стороны, и четко измеримый результат – с другой (например, ряд вакансий в маркетинге, финансах, рекламе, активных продажах и некоторые другие). Ясно, что рутинные, процедурные работы мало подходят для такого сотрудника. Стоит также в дальнейшем уточнить понимание карьерного роста, так как в сочетании с предшествующей формулировкой «творческая задача» вполне может означать рост профессиональный. Ставя цели перед таким сотрудником, надо формули-

ровать их в соответствии с критериями измеримости, одно-
значности понимания, привязки к сроку (можно обратиться
к критериям SMART – цели), а также подчеркивать его воз-
можности проявить себя, привнести что-то новое, проявить
творческий подход.

- Работа нравится
- Деньги
- Результат



Соответствие
ожиданий
(своих
и
окружающих)

Для данного кандидата характерно преобладание немате-
риальной мотивации. Важно выяснить, какой именно долж-
на быть работа, чтобы ему она нравилась, в ходе работы ему
надо периодически предлагать именно те задачи, которые
вызывают у него максимальный интерес, причем подчерки-
вать это. Требуется постоянное отслеживание, насколько ра-
бота удовлетворяет сотрудника. При этом стоит отметить,
что присутствует ориентация на результат, т. е. обязательно
стоит использовать управление по целям и регулярно оце-
нивать результат. Для кандидата важны определенная про-

гнозируемость и «соответствие ожиданиям», поэтому всегда стоит оговаривать, что ожидают от него другие люди и что он может, в свою очередь, ожидать от коллектива и организации.

Мотивация такого рода достаточно характерна для профессионала высокого класса или руководителя среднего звена. При рассмотрении кандидатов на низшие исполнительские должности такая мотивация может привести к тому, что сотрудник быстро разочаруется или придется затрачивать слишком много усилий, чтобы его мотивировать, так как совокупность факторов «работа нравится», «результат» и «соответствие ожиданий» требует большой работы от руководителя.

- Одобрение
- Вознаграждение
- Рост статуса
- Карьерный рост
- Давление

Данный кандидат имеет ярко выраженную внешнюю референцию, для него очень важны внешние атрибуты успешности и признания, при этом внешнее подкрепление должно быть как положительным, так и отрицательным. Интересно, что оплата, скорее всего, будет восприниматься не как сумма денежных знаков, а как оценка работы по сравнению

с его собственными результатами и результатами окружающих. Возможно возникновение проблем, если такой сотрудник узнает о том, что чей-то труд оплачивается выше. Большую роль будет играть личность руководителя, важно правильно понять баланс признания и критики. Для такого сотрудника будут значимы конкурсы, публичные поощрения и т. п. В ситуации, когда работа не имеет четких результатов или критериев оценки, сотрудник может быть демотивирован. Карьерный рост на данный момент воспринимается как рост статуса и признание (хотя стоит проверить дополнительно). Для такого сотрудника любое улучшение (рост заработной платы, новый компьютер, машина, более «продвинутое» название должности, даже без реального роста) стоит преподнести как признание его заслуг, некое выделение из общего ряда.

Кандидат подходит на вакансии, предполагающие амбициозность, дающие возможность получать признание, например на позиции в продажах или маркетинге. Стоит говорить о том, что кандидату больше подходят рядовые позиции, так как для руководящих он слишком зависим от внешнего мнения. Кандидат не очень хорошо подходит на вакансии, предполагающие значительную самостоятельность или территориально удаленные от офиса и руководителя.

От руководителя требуется большое мастерство в управ-

лении, причем придется тратить много времени на управление данным сотрудником.

- Безопасность/стабильность
- Карьерный рост
- Чувство ответственности

Довольно редкое сочетание мотиваторов, в данном случае речь идет об интервью с сотрудником бухгалтерии, в связи с этим безопасность и стабильность – хорошие мотиваторы.

Надо сказать, что такие мотиваторы абсолютно не подходили бы для кандидата на вакансию, связанную с резкими изменениями и стрессами (например, клиентский сервис, продажи).

Чувство ответственности – также подходящий мотиватор для работы в бухгалтерии, но, скорее всего, данная формулировка идет уже от понимания специфики работы. Стоит обратить внимание на отсутствие материального фактора.

Это может быть связано, вероятно, или с тем, что человек настолько уверен в себе как профессионал, что он может в любом случае рассчитывать на значительные деньги, или с хорошим уровнем дохода из других источников (например, женщина, имеющая обеспеченного мужа).

О том, с какой ситуацией мы имеем дело, можно судить, исходя из профессионального уровня и стоимости специалиста на рынке труда. В данном интервью ситуация первая.

Есть определенные риски, связанные с тем, что нам будет сложно материально мотивировать такого сотрудника. При управлении стоит подавать рост вознаграждения как карьерный рост и показатель того, что компания его ценит (стабильность). Желательно уточнить, что именно в глазах кандидата карьерный рост – рост как управленца или профессиональный (для сотрудников бухгалтерии достаточно часто характерно второе).

- Человеческие отношения
- Понимание общих целей
- Понимание необходимости
- Результат, материальная форма карьерного роста

Очень интересное и редко встречающееся сочетание мотиваторов. Мы можем высказать предположение, что данный кандидат является руководителем высокого уровня, лицом, участвующим в прибыли предприятия, или собственником.

Об этом свидетельствуют последние три формулировки.

Такой человек будет эффективен только в благоприятной для него корпоративной культуре и микроклимате («человеческие отношения»), при условии разделения общих стратегий организации; еще лучше, если он будет принимать участие в их создании и внедрении. Такой сотрудник на рядовой позиции потребует слишком много внимания и весьма

вероятна его демотивация, также ему не подходит авторитарный стиль менеджмента или бюрократическая корпоративная культура (так как в этом случае вряд ли будет хорошее понимание общих целей и необходимости). При соблюдении всех перечисленных факторов это будет, скорее всего, хороший руководитель высокого уровня, лояльный к организации, не придающий большого значения своему статусу, воспринимающий карьеру и деньги скорее как достигнутый результат, нежели как то, что организация должна ему предоставить.

Ценности, честность, лояльность

Информация, которую мы получаем, задавая вопросы этой группы, отчасти сходна с информацией о мотиваторах, однако она также дает нам дополнительные сведения о ценностях человека. Это особенно важно для компаний с осознанно сформированной корпоративной культурой, которую руководство стремится сохранять и укреплять, а также в ситуации, когда работа человека предполагает большое количество искушений. Кроме того, мы узнаем те модели поведения, которые человек считает возможными, наиболее часто встречающимися, и можем сопоставить их с тем, что характерно и ожидаемо в нашей организации.

Приведем примеры вариантов ответов и их интерпретации.

1. Почему в одних организациях люди воруют (работают налево), а в других – нет?

- Потому что в одном случае люди работают как бы на себя, они заинтересованы в успехе общего дела, есть команда, а в другом всего этого нет.

Позитивная мотивация честности, для человека важно общее дело, команда.

- Платить надо достаточно.

Оправдание нечестности желанием больше зарабатывать. При получении подобного ответа стоит внимательно оценить честность кандидата, попытаться «прощупать» его другими способами. По сути дела, кандидат вполне допускает, что если оплата субъективно не удовлетворяет сотрудника, то можно воровать или работать налево.

- Где-то просто нечего украсть.

Аналогично предыдущей ситуации: нечестность допускается, если она возможна с практической точки зрения. Так же, как и в предыдущем случае, требует дополнительной проверки.

- Это зависит от отбора людей: есть люди честные, их и надо брать на работу.

Позитивный ответ, если в организации культивируется честность и отбор персонала идет, в частности, по этому критерию. В этом ответе нет субъективных оправданий

нечестности: все зависит от того, какой человек.

2. Как вы объясните такую ситуацию: руководитель в отпуске, а люди работают так же много, как и в его присутствии?

- Люди заинтересованы в результате.

Мы получаем дополнительную информацию о мотивации человека, а также позитивную модель ответственного отношения к делу – заинтересованность в результате.

- Правильно поставлены цели, люди знают, что надо делать.

Аналогично предыдущему, при управлении этим человеком стоит учитывать значимость четкости целей.

- Так контроль и без руководителя есть кому осуществлять, есть же зам, и потом все равно руководитель узнает.

Ответ требует дальнейшей проверки того, насколько способен кандидат работать без давления и контроля, так как в данном случае единственное объяснение ситуации заключалось в том, что контроль все-таки есть, т. е. не допускается даже мысль, что люди все-таки могут работать без контроля.

Коллектив, общение с людьми

(вопросы 5, 6 из табл. 9)

Данные вопросы показывают нам ожидания и предпочтения по коллективу и окружению. Причем мы можем полу-

читать информацию несколько разного типа, используя оба вопроса из п. 5: представления о продуктивном и комфортном коллективе могут как совпадать, так и расходиться. Безусловно, лучше, если они совпадают. Вопрос 6 больше направлен на выявление ожиданий от индивидуально-личностных отношений, а также показывает, какую модель общения кандидат считает наиболее правильной и успешной. Нам остается соотнести представления кандидата с тем, что есть у нас в организации и что мы считаем правильным. Ответы на эти вопросы нельзя считать правильными или неправильными, они скорее показывают, насколько кандидат сможет адаптироваться в нашем коллективе и как соотносится его представление о правильной коммуникации с нашей корпоративной культурой.

При анализе ответов о коллективе также стоит обращать внимание на сбалансированность личных и рабочих отношений или ее отсутствие:

Дружный, веселый, сплоченный – только личные отношения.

Структурированный, с четко поставленными целями, профессиональный – только рабочие отношения.

Профессиональный, единомышленники, взаимовыручка – баланс.

Сама интерпретация особенных сложностей не представ-

ляет, но очень полезно, прежде чем использовать эти вопросы в интервью, получить ответы от уже работающих сотрудников, оценить, насколько они совпадают (однородность ожиданий и их совпадение с корпоративной культурой компании), и в дальнейшем сопоставлять ответы кандидатов с ответами, преобладающими у работающих в компании.

Мотивация карьеры

(вопрос 7 из табл. 9)

Данный вопрос очень важен: дело в том, что большинство кандидатов, претендующих на работу в коммерческой структуре, будут в том или ином контексте говорить о стремлении к росту. Некоторые просто потому, что считают это социально-желательным (ведь плохо ни к чему не стремиться), другие смешивают и путают разные понятия. Этот вопрос как раз и помогает определить, действительно ли кандидат стремится к карьерному росту как таковому (т. е. стремится управлять людьми) или для него большее значение имеют другие факторы. Очень часто случается, что люди смешивают представление о карьерном росте с ростом дохода, профессиональным совершенствованием, стабильным положением на рынке труда. Если же мы видим, что подмены карьерного роста другими факторами не происходит, то можем предположить, какие факторы побуждают данного человека стремиться к карьерному росту. Зная их, мы можем допол-

нить картину карты мотиваторов кандидата, а также понять, каким образом позитивно воздействовать на сотрудника в случае невозможности карьерного роста. Также мы получаем дополнительные инструменты оценки того, стоит ли приглашать на работу кандидата в случае, когда рост в ближайшее время невозможен.

Конфликты (вопросы

12–15 из табл. 9)

Ответы показывают основные проблемные зоны и возможные причины конфликтов в разных сферах (организация, люди, клиент). Нам важно оценить степень конфликтности, т. е. насколько серьезны или, наоборот, незначительны называемые причины конфликтов. Например, кандидат называет основной причиной конфликта с клиентом то, что клиент недостаточно четко описывает свои потребности.

Безусловно, это не должно быть причиной конфликтов. Таким образом, можно предполагать повышенную склонность к конфликтам с клиентами, неумение формировать и выявлять их потребности. В другой ситуации об увольнении по факту прохождения испытательного срока кандидат говорит о том, что, наверное, не со всеми в коллективе нашел взаимопонимание. Это также определенный сигнал. Еще раз напомним, что пока мы делаем только предположения и необходима дальнейшая проверка, например при помощи кейсов.

Если же кандидат называет серьезные причины конфликтов (например, руководство нарушило обещания по размеру компенсаций), то такие ответы мы используем для того, чтобы оценить не конфликтность как таковую, а узнать негативный опыт кандидата или наиболее принципиальные для него моменты.

Клиенты (вопросы 13, 14 из табл. 9)

Мы можем оценить «узкие места» при работе с клиентами, которые характерны для данного кандидата, а также узнать о его предыдущем негативном опыте и определить, насколько он для нас критичен. Например, кандидат дает ответ: «Наиболее проблемный клиент – это клиент, который сам не знает, чего хочет». Если в обязанности будущего сотрудника в первую очередь входит формирование потребностей клиента, если продукт и процесс формирования заказа очень сложен, то стоит подумать, подходит ли компании такой кандидат. Если же обязанности сводятся к предоставлению информации клиентам, которые сами обратились в компанию, и формирование заказа не представляет сложности, то данный ответ абсолютно нейтрален.

Руководитель (вопрос 20 из табл. 9)

Результаты ответов на этот вопрос дают нам представление о том, какой руководитель больше всего подходит данному кандидату. Особое внимание необходимо обратить на

избегания. Остается только сопоставить ответ кандидата с реальным положением дел. Если же мы интервьюируем руководителя высокого уровня, то ответ на этот вопрос также дает нам информацию о том, какую модель управления и поведения руководителя он считает наиболее правильной и успешной. Снова нам надо сопоставить эту модель с тем, что мы хотим видеть в нашей организации.

Сотрудник (вопрос 19 из табл. 9)

Если ответ дает человек, который не имеет опыта или ярко выраженной склонности к руководящей работе, то мы получаем представление о модели успешности в организации, т. е. каким, по представлению кандидата, надо быть, чтобы оцениваться как хороший сотрудник. Если же ответ дается руководителем или ярко выраженным лидером, то мы получаем информацию о предпочтениях по характеристикам подчиненных. Как и в предыдущей ситуации, имеет смысл сопоставить предпочтения с реальной ситуацией.

Важные модели, проверяющие предпочтения, а также все, что касается социальной ответственности

Модель «Почему одни – да, а другие – нет?»

Одна из очень эффективных моделей проективных вопросов. Разумеется, вместо «да» и «нет» используются две

любые противоположности или альтернативы (кроме вопросов о честности, ответственности и успехе – их мы рассмотрим отдельно, так как интерпретация в этом случае совершенно другая). Примеры таких вопросов:

- Почему одни готовы ездить в командировки, а другие – нет?
- Почему одним нравится работать с глобальными задачами, а другим больше нравится работа, требующая детализации?
- Почему одни люди готовы при необходимости задерживаться на работе, а для других это проблема?
- Почему одни предпочитают делать все время что-то новое, а другим больше нравится стабильное содержание работы?
- Почему некоторые предпочитают долго работать на одном месте, а другие часто меняют работу?
- Почему одни люди предпочитают работать в условиях изменений, а другим комфортнее стабильность?
- Почему одни стремятся к карьерному росту, а другим карьера не интересна?
- Почему одним нравится все время осваивать что-то новое, а другим это не очень интересно?
- Почему одних привлекает разъездная работа, а других – офисная?

- Почему одни предпочитают вести переговоры по телефону, а другие – личные?
- Почему одним важно признание, а другим нет?
- Почему одни люди всегда стремятся зарабатывать больше, а другим достаточно достигнутого уровня?
- Почему одни люди предпочитают советоваться, а другие – самостоятельно принимать решения?

Этот список вопросов можно продолжать до бесконечности, более того, в зависимости от условий труда могут возникать такие довольно экзотические варианты:

- Почему одни люди легко переносят смену часовых поясов, а другие плохо себя чувствуют?
- Почему одни готовы к элементам физического труда в работе, а для других это неприемлемо?
- Почему одни готовы делать 15 визитов в день, а для других это много?
- Почему одни считают, что карьерный рост через два года – это нормально, а другие считают такой срок слишком долгим?

Вопросы, созданные по данной модели, могут охватить оценку предпочтений и избеганий людей в любых сферах, а также оценить отношение к тем или иным специфическим условиям труда и особенностям работы. Давайте посмотрим, как же интерпретировать ответы на эти вопросы. Попробуй-

те самостоятельно, не читая дальше, найти две закономерности или два принципиальных отличия в тех примерах ответов, которые я сейчас приведу.

Почему одним больше нравится решать коллективные задачи, а другим – индивидуальные?

1. Индивидуальные задачи больше позволяют проявить себя.
2. Коллективные задачи позволяют добиться синергии (коллективный результат выше, чем слагаемые индивидуальных).
3. С одной стороны, индивидуальные задачи больше позволяют проявить себя, с другой – коллективные задачи позволяют добиться синергии.
4. Коллективные задачи предпочитают только те, кто хочет уйти от ответственности.
5. Индивидуальные задачи предпочитают эгоисты.
6. Коллективные задачи предпочитают только те, кто хочет уйти от ответственности, а индивидуальные задачи предпочитают эгоисты.

Когда вы будете анализировать ответы, постарайтесь для начала решить, чем принципиально отличаются ответы 4, 5, 6 от 1, 2, 3. Затем определите ключевое различие между ответами 1, 2 и 3, а также 4, 5 и 6. В итоге у вас должно получиться два различия, которые и ложатся в основу технологии

интерпретации ответов на вопросы данного типа. После того как вы четко сформулировали технологию интерпретации, переверните страницу: в табл. 11 приведены интерпретации ответов, а ниже даны комментарии.

- Почему одни готовы при необходимости задерживаться на работе, а другие – нет? – Если маленький ребенок, то задерживаться неудобно. – А у вас есть маленький ребенок?
- Почему одни готовы к командировкам, а другие – нет? – Это зависит от того, как человек переносит самолет. – А вы как переносите?
- Иногда бывает достаточно сложно различить обоснование и осуждение.
- Почему одни стремятся к карьерному росту, а другие нет? – Чем выше должность, тем больше ответственность.

Таблица 11

Интерпретации ответов

Обратите внимание:

1. Если в ответах кандидата упоминаются факты, которые не имеют отношения абсолютно ко всем людям, то необходимо – уточнить, относятся ли эти факты к нему лично. Например: Некоторые люди, говоря о большей ответственности, вкладывают положительный смысл, имея в виду и большие полномочия, право принятия решений, а другие понимают большую ответственность как увеличение риска нега-

тивной оценки.

2. Все это означает, что если вы не на сто процентов уверены в том, какую оценку вкладывает кандидат в суждение, то стоит задать прямой уточняющий вопрос. Например: Скажите, а больше ответственности – это хорошо или плохо?

Рассмотрим эту технологию на примерах ответов на вопросы по данной модели:

1. Почему одни готовы ездить в командировки, а другие – нет?

Можно найти хороших клиентов и заработать. – Позитивное отношение

Устаешь и некомфортно. – Негативное отношение

С семьей расстаешься. – Это хорошо или плохо? – В зависимости от ответа на этот вопрос – диагноз.

С одной стороны, командировки вносят разнообразие, а с другой – утомляют. – Некритичный фактор.

2. Почему одним нравится работать с глобальными задачами, а другим больше нравится работа, требующая детализации?

Глобальные задачи, как правило, интереснее. – Предпочтение отдается глобальным задачам.

Задачи, требующие детализации, как правило, проще. – А проще – это хорошо или плохо? – В зависимости от ответа – диагноз.

3. Почему одни люди готовы при необходимости задерживаться на работе, а для других это проблема?

Это зависит от семейных обстоятельств. – От каких именно? – Ну, например, надо ребенка из школы забирать. – А у вас какая ситуация (или знаем из резюме)? – В зависимости от ответа – диагноз.

4. Почему одни предпочитают делать все время что-то новое, а другим больше нравится стабильное содержание работы? Стабильность – это скучное. – Негативное отношение к стабильности, вероятность предпочтения новых задач .

5. Почему некоторые предпочитают долго работать на одном месте, а другие часто меняют работу?

Длительная работа позволяет глубже вникнуть в бизнес. – Предпочтение более длительного срока работы.

С одной стороны, стабильность работы – это хорошо, но застаиваться тоже не стоит. – Некритичный фактор.

6. Почему одни люди предпочитают работать в условиях изменений, а другим комфортнее стабильность?

Изменения – это стресс и большая дополнительная нагрузка. – Это хорошо или плохо? – В зависимости от ответа – диагноз.

7. Почему одни стремятся к карьерному росту, а другим карьера не интересна?

Карьерный рост позволяет развиваться, да и доход рас-

тет. – Позитивное отношение к росту.

Карьерный рост хорош тем, что растет уровень дохода, но плохо, что меньше остается свободного времени. – Некритичный фактор.

8. Почему одних привлекает разъездная работа, а других – офисная?

Разъездная работа более динамичная, с другой стороны, пробки раздражают. – Некритичный фактор.

При разъездной работе легче добиться результатов в работе с клиентами – Позитивное отношение к разъездной работе.

Офисная работа более спокойная. – А спокойная – это хорошо? – ...

Подводя итоги, можно сказать, что модель «Почему одни да, а другие – нет?» оптимально подходит для диагностики отношения кандидата к конкретным рабочим факторам и условиям. В отличие от прямых вопросов, при ответе на которые кое-кто из кандидатов дает социально-желательные ответы, здесь валидность выше.

Модель, оценивающая социальную ответственность, честность, способность работать без надзора

Эта принципиально важная модель позволяет оценить социальную ответственность, способность работать без надзо-

ра, а также финансовую честность и порядочность.

Примеры таких вопросов:

- Почему одни люди «успешны», а другие – нет? – Социальная ответственность (вместо «успешны» лучше задать вопрос об успешности в той профессии или должности, к которой относится кандидат).
- Все остальные вопросы на тему успеха. (Почему одним удается сделать карьеру, а другим – нет? Почему одни могут реализовать себя, а другие – нет? И тому подобное.)
- Почему одни люди воруют (берут откаты, могут злоупотреблять представительскими расходами, совершают левые сделки), а другие – нет?
- Руководителя нет, а люди работают хорошо. Почему?

Несмотря на то что внешне эта модель несколько походит на предыдущую, основное различие состоит в том, что «одни да, а другие нет» относится к тематике ожиданий, желаний и предпочтений, а это модель строго фиксируется на достижениях, честности, работе без надзора. Иными словами, вопрос «Почему одни хотят сделать карьеру, а другие – нет?» относится к предыдущей модели, а вопрос «Почему одним удается сделать карьеру, а другим – нет?» относится к модели, которую мы рассматриваем в настоящий момент.

Различие заключается в том, что в данном случае мы не оцениваем, какую из двух альтернатив выбирает кандидат.

Основной принцип интерпретации:

1. Кандидат дает объяснение, которое сводится к внутренним факторам. Из такого типа ответа мы можем сделать вывод, что кандидат преимущественно склонен брать ответственность на себя, рассуждая по принципу «в жизни в основном все зависит от меня». Безусловно, нельзя сказать, что так будет во всех случаях, однако такая модель будет преобладающей. Примеры подобных ответов:

- Почему одни люди «успешны», а другие – нет? – Это зависит от способностей, навыков желания.
- Все остальные вопросы на тему успеха. (Почему одним удается сделать карьеру, а другим – нет? Почему одни могут реализовать себя, а другие – нет? И тому подобное.) – Карьеру могут сделать те, у кого есть лидерские качества и стремление к успеху.
- Почему одни люди воруют (берут откаты, могут злоупотреблять представительскими расходами, совершают левые сделки), а другие – нет? – Одни дорожат своей репутацией, а другие нет. Зависит от этики и воспитания.
- Руководителя нет, а люди работают хорошо. Почему? – Деньги зарабатывают.

2. Кандидат дает объяснение, целиком основанное на внешних факторах. Этот тип ответа говорит о склонности уходить от ответственности, а также о готовности оправдать

негативное поведение внешними причинами. Примеры таких ответов:

- Почему одни люди «успешны», а другие – нет? – Это зависит от того, оказался ли в нужном месте в нужное время.
- Все остальные вопросы на тему успеха (Почему одним удается сделать карьеру, а другим – нет? Почему одни могут реализовать себя, а другие – нет? И тому подобное) – Зависит от везения и покровительства.
- Почему одни люди воруют (берут откаты, могут злоупотреблять представительскими расходами, совершают левые сделки), а другие – нет? – Там, где мало платят, люди неизбежно это делают.
- Руководителя нет, а люди работают хорошо. Почему? – Руководитель все равно вернется и все проверит.

3. В ответе присутствуют как внешние, так и внутренние факторы. Это нормально, так как большинство взрослых людей прекрасно понимают, что есть факторы, на которые мы можем активно влиять, а есть такие, которые от нас не зависят или зависят в минимальной степени. Получив подобный ответ, стоит поподробнее расспросить о прошлом опыте, чтобы оценить, какой подход у кандидата является преобладающим.

Внимание! Иногда нельзя однозначно понять, как именно интерпретировать ответ. При малейших сомнениях обя-

зательно задайте дополнительные уточняющие вопросы.

Примеры:

- Почему одни торговые представители выполняют план, а другие – нет?
- Это зависит от клиентской базы.

В данном случае не вполне понятно, является ли фактор успеха внешним или внутренним: в одних случаях торговый представитель сам формирует клиентскую базу, и тогда это будет внутренний фактор успеха, а в других – получает ее в готовом виде, и тогда фактора успеха чисто внешний. Следовательно, надо задать уточняющий вопрос о том, как, с точки зрения кандидата, формируется клиентская база, откуда она берется.

- Почему одним руководителям удается создать результативную команду, а другим – нет?
- Это зависит от качества подбора персонала.
- А от кого это качество зависит?

Если кандидат говорит, что от самого руководителя, так как он принимает решение, то это означает принятие ответственности, а если, например, он говорит о привлекательности компенсации или о работе отдела персонала, то это сигнал ухода от ответственности.

Подводные камни при
проведении интервью с

помощью проективных вопросов

- Ответ типа «Все по-разному/зависит от человека». —

Просим назвать все-таки 3–4 основных фактора и в итоге получаем реальный ответ, которые даст нам нужную информацию.

- Размытый ответ (типа «стимулирование») – А что такое ...? – Получаем реальное представление о наполнении этого понятия.

- «Лично я...» – Задаем еще два-три вопроса. Валидно то, что совпадет (достоверным можно считать совпадения в прямых ответах, потому что большинство людей повторяют именно то, что актуально для них самих, социально-желательная информация совпадает гораздо реже).

- Ответ завис, т. е. кандидат довольно длительное время не может найти ответа (в остальных случаях ответы были даны достаточно быстро). – Попросите подумать и все-таки дать ответ. Вывод – не сталкивался или не задумывался.

- Научный ответ. – Попросите привести три-четыре примера из жизни.

- Непонятна оценочность. – Уточните прямым вопросом. Имеется в виду вариант нейтрального ответа. Например: «Почему одни стремятся сделать карьеру, а другие нет?» – Ответ: «Карьера приводит к тому, что постоянно все меняется, а на одном месте работа более стабиль-

на». Трудно однозначно сказать, что было оценено позитивно, а что нет. В такой ситуации стоит уточнить с помощью прямого вопроса: «Что лучше – перемены или стабильность?»

- Собственная проекция интервьюера понятий типа

«долго», «часто» и т. п. – Уточните, что имеет в виду кандидат с помощью прямого вопроса.

Важно! «Герой вопроса» должен обязательно

совпадать с образом, который кандидат отождествляет

с собой. Например, если вы задаете вопрос «Почему

одни продавцы воруют, а другие – нет?» продавцу,

и он отвечает, что это вопрос контроля, то данный

ответ интерпретируется как негативный. Однако если

вы получили такой же точно ответ от директора

магазина, который отождествляет себя не с продавцом,

а с тем, кто обязан контролировать продавцов,

то это ответ позитивный. Чтобы проверить тему

честности у директора магазина я могу задать,

например, такой вопрос: «Почему одни берут при

закупе вознаграждение от поставщиков, а другие

– нет?». Здесь уже будет точная проекция. Если

я интервьюирую топ-менеджера, то вопрос «Что

побуждает людей эффективнее работать?» будет, скорее

всего, восприниматься как вопрос о подчиненных.

Поэтому мы его слегка изменим: «С мотивацией рядового персонала все более или менее понятно, а вот что важно для топов?» Тогда проекция будет более точной.

Проективное интервью

Предлагаемая методика основана на том факте, что люди, рассказывая о прошлом, в большинстве случаев придерживаются фактов (если исключить ситуации, когда человек сознательно намерен исказить действительность), но дают им те объяснения и интерпретации, которые актуальны для них сейчас, а не на тот момент, когда события происходили. Безусловно, это верно лишь в том случае, когда события достаточно (не менее чем на несколько лет) удалены по времени от настоящего момента.

О создании подобного метода интервью заставил задуматься метод анализа ранних детских воспоминаний А. Адлера⁴. Разумеется, эта методика работает на абсолютно другие задачи, где интерпретация значительно более глубокая и ситуации применения существенно отличаются от ситуации бизнес-интервью. Объединяют эти методики следующие факты:

- испытуемый описывает события, значительно отдаленные по времени;
- интерпретация событий основана в большей степени на

представлениях, характерных для нынешнего состояния испытуемого;

4 Сидоренко Е. Терапия и тренинг по Альфреду Адлеру. – СПб.: Речь, 2002.

CASE-ИНТЕРВЬЮ: ОТВЕТЫ

- важны не столько факты, сколько эмоциональная окрашенность и объяснения.

Итак, наша задача – получить описание и объяснение каких-либо событий, достаточно значимых для кандидата, удаленных по времени на несколько лет, но в то же время как-то связанных с бизнес-ситуацией, так как в ином случае мы можем шокировать кандидата вмешательством в его частную жизнь. На основании всех этих факторов удалось прийти к идее, которая послужила основой ПРОЕКТИВНОГО ИНТЕРВЬЮ, – идее выбора профессии. Соответственно, этот вид интервью актуален только для тех кандидатов, которые закончили школу не позднее чем 5–6 лет назад. Надо отметить несколько условный характер названия методики, так как она включает в себя как элемент проективного интервью и проективные вопросы, так и другие методы, некоторые из них мы уже рассмотрели.

Прежде всего, рассмотрим саму структуру интервью (см. рисунок 2), затем дадим интерпретации основным, наиболее часто встречающимся ответам и проанализируем несколько результатов таких интервью (табл. 12).

Таблица 12

Интерпретация результатов

Рассмотрим пример проективного интервью кандидата на должность главного бухгалтера и краткую интерпретацию ответов кандидата (табл. 13).

Таблица 13

Пример интервью

Как видите, при реальном проведении проективного интервью можно слегка менять формулировки и последовательность вопросов, исходя из того, какие ответы дает кандидат.

Метод «Три плюса / три минуса»

Метод «Три плюса / три минуса» – один из наиболее простых, но в то же время изящных и легко осваиваемых в сфере оценки кандидатов в ходе интервью. Как и проективные вопросы, он позволяет оценить зону мотивации и предпочтений кандидатов, понять, как человек относится к тому или иному фактору в содержании работы или в условиях труда.

По самому типу фактора ограничений нет никаких.

Давайте попробуем вывести правила интерпретации ответа на этот тип вопросов. Проанализируйте несколько вариантов ответа одного и того же человека:

1. Назовите три плюса и три минуса плавающих выходных по сравнению с фиксированными.

Плюсы – можно сделать какие-то дела в более удобное время, отдохнуть, когда на природе не так много народу, сходить в кино на более дешевый дневной сеанс в будни, минус – иногда может быть неудобно встречаться с друзьями, если у них выходные в субботу и воскресенье.

2. Назовите три плюса и три минуса работы в женском коллективе.

Плюсы – общие темы для разговоров, не приходится стесняться при обсуждении некоторых вопросов, можно и моду обсудить, минусы – сплетни, нет такого, как в мужском коллективе, коллектив более конфликтный.

3. Назовите три плюса и три минуса раннего начала рабочего дня.

Минусы – рано приходится вставать, не высыпаешься, темно, когда встаешь, плюс – меньше народу в транспорте.

4. Назовите три плюса и три минуса необходимости физических усилий на работе.

Плюсы – тренировка, здоровье, переключаешься от одного вида деятельности к другому, минусы – устаешь, если слишком большая нагрузка, нет работы для мозгов.

Назовите три плюса и три минуса работы с людьми. Плюсы – общение, интерес, можно чему-то научиться, почерпнуть идею или информацию.

Постарайтесь найти закономерности, а потом продолжите

чтение:

Итак, анализируя ответы, можно было заметить следующие особенности:

1. В большинстве случаев ответы начинались с плюсов (в соответствии с логикой вопроса и позитивным мышлением), но в вопросе 3 ответ начинался с минусов. Если при ответе на несколько вопросов меняется последовательность, то это отражает приоритеты: то, с чего человек начинает, более важно для него.

2. В ответе на вопрос 5 были названы только плюсы, в вопросе 2 плюсов и минусов было одинаковое количество, в остальных случаях – преобладали то плюсы, то минусы. Это говорит о том, что в случаях нейтрального отношения человек называет одинаковое количество плюсов и минусов, если же доминирует положительное или отрицательное отношение к ситуации, это проявляется в разном количестве плюсов и минусов.

Эти закономерности можно вывести из письменного анализа. В устной речи (а именно в такой форме вы будете получать ответы в ходе интервью) проявится еще одна важная особенность. В ответах кандидатов могут встречаться как оценочные рассуждения (то, что было в наших примерах),

так и некоторые факты (например, минус командировок – необходимость расставаться с семьей, плюс командировок – возможность увидеться с друзьями в других городах). В таком случае необходимо уточнить, имеет ли данный факт отношение к самому кандидату либо он вспомнил ситуацию кого-либо из своего окружения.

Интерпретация ответов на вопрос по модели «Три плюса и три минуса» в итоге будет выглядеть следующим образом.

1. Количество плюсов и минусов. Чего больше, к тому кандидат и тяготеет. При одинаковом или близком количестве ответов обратите внимание на скорость: когда плюсы и минусы близки человеку, они быстро приходят в голову, и скорость ответа высокая. Если же плюсы/минусы приходится, что называется, вымучивать, то скорость падает, появляются заметные паузы. Конечно, читая книгу, научиться оценивать скорость речи и характер пауз нельзя. Для этого лучше посетить соответствующий тренинг или попрактиковаться с коллегами вашей же специализации.

2. Последовательность ответа. Оцените, с чего кандидат начинает – с плюсов или с минусов. Если все ответы начинаются с плюсов, то мы никак это не интерпретируем, если все ответы начинаются с минусов, это, скорее всего, говорит о том, что у человека негативный взгляд на жизнь, т. е. он склонен в первую очередь во всем видеть плохое. Такие лю-

ди очень хороши в контрольно-ревизионной работе, но совершенно не подходят для работы с людьми или креативной деятельности. Если же часть ответов начинается с плюсов, а часть с минусов, то это указывает на отношение кандидата к данному фактору. То, с чего он начинает, ему ближе.

3. Значимость упомянутого плюса или минуса для кандидата. В ответах кандидата могут быть как универсальные моменты, которые мы засчитываем в любом случае, так и конкретные факты, которые могут как иметь отношение к кандидату, так и не иметь. В этом случае стоит задать прямой вопрос, который позволит понять, засчитывать ли этот плюс/минус.

Задания

1. Какие уточняющие вопросы необходимо задать после таких ответов кандидата:

- Назовите три плюса и три минуса командировок.

Плюсы – новые клиенты, разнообразный опыт, минусы – расставание с семьей.

Назовите три плюса и три минуса работы с документами.

Плюсы – стабильность, можно точно планировать, если критично вовремя приходить домой, то это плюс. Минусы – требуется внимание к деталям, вредно сидеть все время.

- Назовите три плюса и три минуса карьерного роста.

Плюсы – больше зарплата, статус, интереснее задачи, ми-

нусы – меньше свободного времени для детей.

2. Оцените, как относятся кандидаты, давшие такие ответы, к рабочим факторам, о которых заданы вопросы (паузы маркируются «...»):

- Три плюса и три минуса работы в офисе.

Плюсы – нет пробок, минусы – скучно, по телефону с клиентом труднее договориться, нет свободы маневра по времени.

- Три плюса и три минуса проектной работы.

Плюсы – новизна, видимый результат, меняется команда, минусы – ... может не хватать ресурсов ... сжатые сроки ...

приходится каждый раз привыкать к новой команде.

- Три плюса и три минуса командировок на машине (за рулем).

Плюс – свобода маневра, минус – ... ну ... если трасса зимой, то это минус.

3. Подберите вопрос по методу «Три плюса и три минуса»

к каждой из ситуаций:

- Много командировок.

- Женский коллектив.

- Большие разрывы в возрасте внутри коллектива.

- В компании будет много изменений.

- Компания на стадии «дойные коровы».

- Много времени отнимает наставничество.

- Необходимость работать с большим числом разных за-

доч. ● Демократический стиль общения.

- Строгий дресс-код.

Ответы на задания

1. Какие уточняющие вопросы необходимо задать после таких ответов кандидата:

- Назовите три плюса и три минуса командировок.

Плюсы – новые клиенты, разнообразный опыт, минусы – расставание с семьей.

Есть ли у Вас семья?

- Назовите три плюса и три минуса работы с документами. Плюсы – стабильность, можно точно планировать, если критично вовремя приходить домой, то это плюс. Минусы – требуется внимание к деталям, вредно сидеть все время.

Критично ли для Вас вовремя приходить домой?

Внимательны ли Вы к деталям?

Есть ли заболевания, при которых вредно долго сидеть?

- Назовите три плюса и три минуса карьерного роста.

Плюсы – больше зарплата, статус, интереснее задачи, минусы – меньше свободного времени для детей.

Есть ли у Вас дети? Хватает ли времени на общение с ними?

2. Оцените, как относятся кандидаты, давшие такие ответы, к рабочим факторам, о которых заданы вопросы (паузы маркируются «...»):

- Три плюса и три минуса работы в офисе.

Плюсы – нет пробок, минусы – скучно, по телефону с клиентом труднее договориться, нет свободы маневра по времени. Негативное отношение, так как больше минусов.

- Три плюса и три минуса проектной работы.

Плюсы – новизна, видимый результат, меняется команда, минусы – ... может не хватать ресурсов ... сжатые сроки ... приходится каждый раз привыкать к новой команде.

Позитивное отношение, так как при назывании минусов упал темп ответа, было много пауз.

- Три плюса и три минуса командировок на машине (за рулем).

Плюс – свобода маневра, минус – ... ну, ... если трасса зимой, то это минус.

Позитивное отношение, так как плюс был назван первым, а по поводу минуса кандидат долго думал.

3. Подберите вопрос по методу «Три плюса/три минуса» к каждой из ситуаций:

- Много командировок.

Назовите три плюса и три минуса большого количества командировок. Что значит – большое количество командировок?

- Женский коллектив.

Назовите три плюса и три минуса женского коллектива.

- Большие разрывы в возрасте внутри коллектива.

Назовите три плюса и три минуса разновозрастного коллектива. Какие максимальные разрывы в возрасте, по вашему мнению, допустимы?

- В компании будет много изменений.

Назовите три плюса и три минуса большого количества изменений. Что значит – много изменений?

- Компания на стадии «дойные коровы».

Назовите три плюса и три минуса работы в компании на стадии «дойные коровы».

- Много времени отнимает наставничество.

Назовите три плюса и три минуса быть наставником. Что значит – много времени отнимает наставничество?

- Необходимость работать с большим числом разных задач. Назовите три плюса и три минуса работы в условиях многозадачности. Большое число разных задач – приведите пример такой ситуации.

- Демократический стиль общения.

Назовите три плюса и три минуса демократического стиля общения. Поясните, что вы вкладываете в это понятие.

- Строгий дресс-код.

Назовите три плюса и три минуса строгого дресс-кода.

Приведите пример строгого дресс-кода.

Метод «Провокация»

Вспомните школу или институт: очень часто любимым предметом становился тот, который вел любимый учитель.

Крайне мало шансов было полюбить предмет, если учитель вызывал негативные эмоции. Этот принцип проявляется в течение всей жизни, а не только в детстве и юности.

Как мы уже обсуждали, человек гораздо лучше делает то, что ему нравится либо он относится к этому фактору хотя бы нейтрально. Если значительная часть работы вызывает негативные эмоции, раздражает, можно ожидать следующего:

- работа просто не выполняется под тем или иным предлогом. Такая ситуация может возникнуть при не очень высоком уровне ответственности сотрудника. При этом, если он достаточно сообразителен, причины невыполнения поставленных задач будут выглядеть вполне удовлетворительными;
- сотрудник выполняет поставленные перед ним задачи, так как он достаточно ответственен, но уровень приложения таланта, желания, души таков, что «на пятерку» работа никогда сделана не будет. Это практически неизбежный результат того, что человеку не нравится то, что он делает;
- сотрудник выполняет работу либо по остаточному принципу, либо (при более высоком уровне ответственности) стремится сделать ее как можно быстрее, чтобы «отделаться», что может приводить к ошибкам и небрежности;
- если работа связана с людьми (сисадмин с функцией

поддержки пользователей, торговый представитель, секретарь в приемной, рекрутер и т. п.), то негативное отношение может чувствоваться, даже если сотрудник искренне стремится его скрыть (неискренняя улыбка, невербальные проявления, раздраженные интонации).

Понятно, что все это в той или иной степени негативно сказывается на качестве работы. Уж не знаю почему, но большинство компаний при подборе персонала этот фактор абсолютно не учитывает, что в результате приводит либо к некачественному выполнению сотрудником его обязанностей, либо к необходимости постоянной дополнительной мотивации и/или контроля. А это – лишняя трата труда и времени руководителя.

Метод «Провокация» я придумала в период работы в компании Johnson & Johnson, когда при отборе кандидатов на позицию системного администратора с функцией поддержки пользователей поняла, что именно общение с пользователями является критическим фактором в работе вполне квалифицированных с точки зрения информационных технологий молодых людей. В компании были приняты внутренняя клиентоориентированность и позитивный стиль общения, т. е. именно компетенции, связанные с коммуникацией с пользователями, были весьма и весьма значимы. В качестве провокации я использовала такой вопрос: «Почему так

много тупых пользователей?» И четко увидела три принципиально разных варианта реакции кандидатов:

- тема поддерживается с огромным энтузиазмом (один из кандидатов даже рассказал мне, что у него есть собственная классификация тупых пользователей);
- тема поддерживается, но частично, т. е. кандидаты говорят о том, что пользователи бывают разные, среди них есть и хорошие (умные, вежливые...), а есть и другие (не понимают с первого раза, несколько раз переспрашивают об одном и том же, не очень вежливы...), т. е. кандидат занимает компромиссную позицию;
- кандидат дает положительную оценку пользователям (пример такого ответа: «Каждый просто профи в своей области, бухгалтер не обязан отлично разбираться в информационных технологиях, как и я не должен разбираться в бухучете»). Кстати, молодой человек, давший этот ответ, был взят на работу и в деле действительно проявлял именно такой подход, т. е. ответ не был социально-желательным.

На основании этого опыта я стала пользоваться методом «Провокация» при подборе людей и на другие должности.

Например, от IT-директора я узнала, что айтишники к одним видам софта относятся критически, а другие любят. Для меня было очевидным, что для продавца критично позитивное отношение к продукту или услуге, которые он прода-

ет (многочисленные примеры доказывают, что сложно вдохновенно продавать то, к чему сам относишься негативно), а также к типажу клиента. Для руководителя важно позитивное отношение к людям вообще и к подчиненным в частности. Для бухгалтера важно положительное восприятие того участка работы, который он будет вести, и той программы, в которой работает компания. Список можно продолжать и продолжать. Обратимся к технологии:

- мы выделяем критичные объекты взаимодействия для данной должности (это могут быть как люди, так и продукт, софт, оборудование). Иногда это может сделать сам рекрутер, иногда его понимания функционала должности может быть недостаточно и тогда потребуется помощь непосредственного руководителя – заказчика подбора;
- создаем в форме вопроса или утверждения провокацию – негативную характеристику того самого критичного объекта взаимодействия;
- в зависимости от ответа кандидата:

1) в случае негативной характеристики, особенно если она дается с большим энтузиазмом и эмоциональным подъемом, делаем соответствующий вывод, помня, что изменить отношение взрослого человека к чему-либо можно, но крайне сложно. На это стоит идти только в том случае, если кандидат действительно совсем выдающийся;

- 2) в случае компромиссной характеристики копаем глубже: какие нотки будут все-таки преобладать – позитивные или негативные;
- 3) в случае позитивной характеристики объектов со стороны кандидата делаем дополнительную провокацию, чтобы проверить, не был ли ответ социально-желательным. Анализируем реакцию на провокацию: если кандидат обосновывает свою позицию весомыми аргументами, ответ засчитывается; если он не может дать реальных аргументов, то стоит проверить правдивость ответа другими методами (здесь можно использовать метод «Три плюса / три минуса» или проективные вопросы).

Задания

1. Придумайте провокации, которые были бы актуальны

для кандидатов на следующие позиции:

- руководитель среднего звена;
- внутренний тренер;
- торговый представитель;
- программист по 1С (или западной ERP-системы);
- секретарь – помощник руководителя;
- продавец в рознице;
- бухгалтер;
- инженер по обслуживанию оборудования (внутренний);
- сервисный инженер (сервисное обслуживание оборудо-

вания на территории клиента);

– сотрудник отдела клиентского сервиса (как подразделения отдела логистики, не продажи).

2. Вы знаете, что для вашей компании характерны определенные особенности. Какие провокации и для какого типа кандидатов вы будете использовать? Особенности (имеются в виду особенности разных компаний, а не сумма характеристик одной):

– дресс-код;

– очень демократичный стиль менеджмента (западный стиль – обращение ко всем по имени и на ты);

– сложные отношения между бухгалтерией и отделом продаж;

– принято набирать сотрудников без опыта работы / выпускников вузов;

– большая разница в возрасте в коллективе (более 20 лет);

– филиал московской компании.

3. К какой категории (1, 2 или 3 – смотри текст с описанием алгоритма действий) вы отнесете следующие ответы кандидата на провокации:

● Почему руководители так часто придираются к своим помощникам?

– Это скорее исключение. Обычно есть критерии оценки работы, и понятно, почему тебя так или иначе оценили.

- Охарактеризуйте недостатки своих предыдущих работодателей.

– Ну, в каждой компании куча проблем. Далее идет подробное перечисление недостатков каждой компании в разных сферах.

- Почему так много конфликтных клиентов?

– Клиенты бывают разные. Достаточно много вполне позитивных клиентов, но немало и конфликтных.

4. Проанализируйте ответы на «провокация + провокация». В каких случаях вы ставите под сомнение искренность кандидата? Для этих случаев придумайте вопрос по типу «Три плюса и три минуса» или проективный вопрос.

- Почему так много непонятливых подчиненных?

– Подчиненные бывают совершенно разные, некоторые действительно задают лишние вопросы, некоторые понимают все сразу.

– А чем все-таки вызваны лишние вопросы?

– Или не хочет понимать, или хочет чему-то научиться.

- Как вы прокомментируете то, что пользователи задают много вопросов по второму и третьему разу?

– Это в принципе нормально, не каждый человек понимает сразу то, что ему объясняют.

– И почему не понимают сразу?

– Да не стараются понять, проще меня еще раз дернуть.

● Почему клиенты предъявляют претензии?

– Потому что бывает, что компания не выполняет свои обязательства.

– Но ведь это признак скандальности, можно и войти в положение.

– Вы знаете, есть же обязательства, и клиент вполне может на них настаивать.

Ответы на задания 5

1. Придумайте провокации, которые были бы актуальны для кандидатов на следующие позиции:

– руководитель среднего звена

Почему так много бестолковых подчиненных?

Почему руководитель среднего звена всегда оказывается буфером между начальством и подчиненными?

– внутренний тренер

Почему сотрудники не любят учиться?

Почему на тренингах так много трудных участников?

– торговый представитель

Как вы думаете, почему клиенты так часто конфликтуют?

Почему большинство клиентов сами не знают, чего хотят?

– программист по 1С (или западной ERP-системе)

Почему пользователи такие бестолковые?

Почему 1С (или ERP-система) такая бестолковая (сложная) система?

– секретарь – помощник руководителя

Почему руководители так часто придираются?

Почему помощников так часто загружают не пойми

5 Естественно, не единственно возможные с точки зрения формулировок, важна суть. чем?

– продавец в рознице

Почему большинство покупателей такие вредные/негативно настроенные?

Почему от продавца требуют так много лишнего?

– бухгалтер

Правда ли, что работа бухгалтера, весьма скучная и рутинная, хотя и нужная?

– инженер по обслуживанию оборудования (внутренний)

Почему это оборудование такое ненадежное? Некачественное?

– сервисный инженер (сервисное обслуживание оборудования на территории клиента)

Почему это оборудование такое ненадежное?

Почему клиент ничего не понимает в оборудовании? Вечно придирается?

– сотрудник отдела клиентского сервиса (как подразделения отдела логистики, не продажи)

Почему клиенты все время придираются?

Почему так много проблем с организацией поставок?

2. Вы знаете, что для вашей компании характерны определенные особенности. Какие провокации и для какого типа кандидатов вы будете использовать? Особенности (имеются в виду особенности разных компаний, а не сумма характеристик одной):

– дресс-код

Дресс-код мешает проявлению индивидуальности и напяргает. Почему его до сих пор стараются вводить?

– очень демократичный стиль менеджмента (западный стиль – обращение ко всем по имени и на ты)

Согласитесь, что обращение на вы – важный элемент субординации.

– сложные отношения между бухгалтерией и отделом продаж
Почему так много проблем с бухгалтерией/отделом продаж?

– принято набирать сотрудников без опыта работы/выпускников вузов

Ведь без опыта не может быть нормального сотрудника.

Вы согласны?

– большая разница в возрасте в коллективе (более 20 лет)

Как вы считаете, могут ли нормально понимать друг друга люди разных поколений?

– филиал московской компании

И почему так свысока относится головной офис к филиалам?

Как вы считаете, почему из центрального офиса невозможно понять проблемы филиала?

3. К какой категории (1, 2 или 3 – смотри текст с описанием алгоритма действий) вы отнесете следующие ответы кандидата на провокации:

- Почему руководители так часто придираются к своим помощникам?

– Это, скорее исключение. Обычно есть критерии оценки работы, все понятно, почему тебя так или иначе оценили. – 3

- Охарактеризуйте недостатки своих предыдущих работодателей.

– Ну, в каждой компании куча проблем. Далее идет подробное перечисление недостатков каждой компании в разных сферах. – 1

- Почему так много конфликтных клиентов?

– Клиенты бывают разные. Достаточно много вполне позитивных клиентов, но немало и конфликтных. – 2

4. Проанализируйте ответы на «провокация + провокация». В каких случаях вы ставите под сомнение искренность кандидата? Для этих случаев придумайте вопрос по типу «Три плюса и три минуса» или проективный вопрос.

● Почему так много непонятливых подчиненных?

– Подчиненные бывают совершенно разные, некоторые действительно задают лишние вопросы, некоторые понимают все сразу.

– А чем все-таки вызваны лишние вопросы?

– Или не хочет понимать, или хочет чему-то научиться.

Стоит перепроверить.

– Назовите три плюса и три минуса ситуации, когда подчиненный задает много вопросов.

● Как вы прокомментируете то, что пользователи задают много вопросов по второму и третьему разу?

– Это в принципе нормально, не каждый человек понимает сразу то, что ему объясняют.

– И почему не понимают сразу?

– Да не стараются понять, проще меня еще раз дернуть.

– Почему одних сисадминов понимают с первого раза, а другим задают вопросы многократно?

● Почему клиенты предъявляют претензии?

– Потому что бывает, что компания не выполняет свои обязательства.

– Но ведь это признак скандальности, можно и войти в положение.

– Вы знаете, есть же обязательства, клиент вполне может на них настаивать.

Дополнительные вопросы не нужны.

Оценка достоверности

информации

При проведении интервью нам важно не только получить какую-то информацию, но и оценить, насколько она соответствует действительности, а также узнать, в какой степени для кандидата характерны открытость и честность.

Определение достоверности ответов и предоставляемой информации является сквозной методикой, которую стоит применять в ходе всего интервью, так как в ином случае кандидат может исказить представляемую информацию, давать так называемые социально-желательные ответы. Интересно, что в ряде случаев кандидат сознательно идет на искажение действительности, а иногда это происходит подсознательно, на уровне вытеснения неприятной для себя информации. Кроме того, надо помнить, что существует масса статей, книг и людей, более или менее удачно советующих, как и что говорить на интервью и как себя вести. Кроме того, человек, пришедший на интервью, естественно, в какой-то мере переживает стресс, волнуется и может вести себя не вполне адекватно. Все это надо учесть, выбирая методы, которые помогут нам добиться максимальной достоверности получаемой информации.

Очень часто человек дает социально-желательные отве-

ты или демонстрирует социально-желательное поведение. В обычной жизни мы настолько часто привыкли поступать таким образом во многих случаях, что не отдаем себе в этом отчета. Например, мимо вас утром проходит коллега и спрашивает: «Как дела?» Что вы сделаете? В подавляющем большинстве случаев ответите одним-двумя словами типа «хорошо», «нормально», «бывает хуже». Очень редко кто-то станет подробно рассказывать о своих делах. Мы только соблюдаем «ритуал» (по терминологии Э. Берна). Или другая ситуация: вы выдвинули хорошую идею, которая была принята и дала существенный для бизнеса результат. Большинству из нас хочется, чтобы это было оценено и замечено. Но кто будет напрямую говорить начальнику «похвалите меня публично или наградите меня»? Есть вещи, о которых просто не принято говорить, как и многое другое, что ограничивает нас в свободе высказываний и даже в обычной жизни заставляет конструировать или еще каким-либо образом искажать реальную картину.

Конструирование – моделирование ситуации с тем, чтобы представить ее в социально-приемлемом или выгодном для себя свете. Конструирование не является абсолютно тождественным дезинформированию или тем более лжи. Это более сложный и тонкий процесс, с большим числом вариаций.

Мы можем сразу разделить конструирование на два типа:

отрепетированное конструирование, т. е. заранее подготовленные ответы на неприятные или сложные для кандидата вопросы, и конструирование по ходу интервью.

Выявить отрепетированное конструирование очень сложно, так как оно практически не дает невербальных и вербальных отклонений от нормальной для кандидата речи и поведения (что это за отклонения, мы рассмотрим чуть позднее). Как же быть? Есть несколько правил, которые помогают нам свести такое конструирование к минимуму.

Избегайте так называемых типичных вопросов.

Например, любой человек готовится к ответам на вопросы о причинах смены места работы. Поэтому данный вопрос вряд ли будет эффективен, а вот если его переиначить:

«Что Вы ожидаете (ожидали) от нового места работы?», – или: «Сравните свое нынешнее место работы с предыдущим», – или: «Почему люди меняют работу?» (возможны и другие вариации), – вы получите более достоверные результаты. Для большинства людей отрепетированным является вопрос о недостатках – достоинствах, поэтому его также не стоит задавать в стандартном контексте.

«Почему Вы заинтересованы в работе в нашей компании?» – вопрос хорош только при двух условиях: если вы хотите послушать дифирамбы в адрес компании либо проверить, что именно на данный момент кандидат удосужился

узнать о компании (это, безусловно, его определенным образом характеризует). При этом надо понимать, что о реальной мотивации в такой ситуации вы не узнаете почти ничего.

- Чередуйте темы, не давайте кандидату «вести» и «перепрыгивайте» с одной темы на другую.

Подобный метод несколько сбивает с толку и мешает просчитать, что именно оценивается в данный момент. Например, задавая подряд четыре-пять вопросов о мотивации (пусть и в разных формулировках), невольно заставляешь кандидата обратить особое внимание на эту тему, и в большинстве случаев это может исказить адекватность предоставляемой информации.

- Возвращайтесь к сомнительной теме несколько раз по-разному.

Если вы увидели, что кандидат дает слишком уж правильный ответ или в ответе появляются рационализации и уходы (что мы обсудим позднее), имеет смысл вернуться к этому вопросу еще раз, переформулировав его иначе. Можно аналогично поступить в ситуации резкого увеличения темпа речи кандидата в рамках обсуждения какой-то определенной темы. Как правило, на подсознательном уровне мы стремимся как можно быстрее пройти сложный участок, в котором мы не уверены, но сценарий которого заранее продуман. Задавая вопросы повторно, мы добьемся большего эффекта,

если вернемся к этому вопросу не сразу, а через некоторое время и в другом контексте.

Используйте специальные методики, которые позволяют строить такие вопросы или кейсы, на которые сложно просчитать социально-желательный ответ.

Им, собственно, мы и посвятили бóльшую часть времени и примеров.

Конструирование, осуществляемое в ходе интервью, возникает тогда, когда кандидату задаются вопросы, к которым он не готовился заранее, но по каким-то причинам осуществляет конструирование. Такие моменты отследить гораздо легче: есть несколько признаков изменения поведения, которые нам в этом помогают. Однако стоит помнить, что первые два признака могут также свидетельствовать о том, что вопрос заставляет человека довольно напряженно думать и анализировать. Таким образом, если вы задаете сложные вопросы или задачки, не стоит обращать внимания на первые два изменения поведения и речи.

- **Изменение темпа речи.** В ситуации, когда человек, что называется, на ходу придумывает, как лучше и красивее подать информацию, у него уходит определенное время на обдумывание, как следствие, возникают паузы, т. е. замедляется темп речи. Обратите внимание, что надо сравнивать темп речи в этот момент с темпом, характерным для этого чело-

века в целом, а не со своим темпом или каким-то стандартным эталоном. Важно помнить, что для каждого из нас характерна своя скорость речи, и этот параметр как таковой в ходе оценки дезинформации или конструирования ничего нам не дает.

- Резкое увеличение числа слов-паразитов (вот, значит, как бы, это, м-м-м и т. д.). Механизм этого явления сходен с предыдущей ситуацией, только в данном случае человек паузы заполняет словесным мусором. Так же, как и в предыдущем случае, очень важно сравнивать число слов-паразитов по сравнению с их обычным количеством в речи конкретного кандидата. Косноязычный человек с «грязной» речью вовсе не является обманщиком: у него просто плохо поставлена речь. А вот кандидат, который говорил на хорошем литературном языке и вдруг стал «сыпать» словами-паразитами, заставляет задуматься и проверить эту тему еще раз через некоторое время.

- Слова-проговорки – это слова, которые сигнализируют о низкой степени уверенности в высказанной мысли, а также в неосознанном желании перестраховаться, т. е. сделать определенную уступку, при предоставлении информации. К проговоркам относятся такие слова: в принципе; в общем (если не является обобщающим словом); в целом (то же), в основном; довольно, достаточно и т. п.

Эти слова указывают на сферу, где человек чувствует себя менее уверенно или где он не готов нести ответственность за свои слова. Если слова-проговорки характерны для речи кандидата в целом или для блока ответов, выявляющих самооценку, то такая ситуация свидетельствует о заниженной самооценке и невысоком уровне уверенности в себе.

Аналогично можно расценивать использование союза если в ситуациях описания будущего:

«Если я смогу перейти на должность с повышением, то моя зарплата увеличится на 30 %».

Данная ситуация ни в коем случае не означает конструирования или дезинформирования, а лишь неполную уверенность в высказанном тезисе.

Проанализируем несколько примеров.

– Как было воспринято Ваше повышение Вашими коллегами?

– В принципе у нас довольно хорошие отношения, так что мое повышение было воспринято нормально.

Курсивом выделены слова-проговорки, которые снижают степень доверия к информации, которую предоставляет нам кандидат. При этом мы можем вспомнить о лингвистическом анализе речи, обратить внимание на слово «нормально» и прийти к выводу, что повышение кандидата вряд ли обрадовало его коллег.

Из рассказа руководителя отдела продаж о новых рекламных материалах, подготовленных отделом рекламы: «Этот новый буклет, адресованный дистрибьюторам, подготовлен нашим рекламным отделом в общем-то довольно профессионально».

Такой комментарий заставляет нас усомниться в том, что руководитель отдела продаж действительно высоко оценивает профессионализм рекламного отдела в целом или качество буклета в частности. В действительности такой ответ явился отражением ситуации, в которой отдел продаж был недоволен уровнем рекламных материалов, но руководитель не имел возможности повлиять на ситуацию кардинально.

- Невербальные проявления. Невербальное поведение человек контролирует с большим трудом, именно поэтому мы часто выдаем себя на невербальном уровне. Однако стоит быть очень осторожным при выявлении конструирования на основе невербального поведения: проявления лжи и конструирования очень часто сходны с признаками волнения, которое почти неизбежно на интервью. По крайней мере специфические жесты, закрытые позы, покраснение кожи, учащение дыхания, общая скованность – все это может с таким же успехом свидетельствовать как о волнении, так и о стремлении ввести интервьюера в заблуждение.

- Для тех, кто знаком с НЛП (нейролингвистическим программированием). Конечно, наблюдение за глазами паттернами может дать нам очень многое для разграничения ситуаций «воспоминания – конструирования». Однако очень важны, во-первых, изначальная калибровка паттернов, характерных для конкретного кандидата, так как абсолютно типовых паттернов не существует, а во-вторых, очень четко усвоенный навык наблюдения и выявления паттернов. Поэтому совет: если вы не занимаетесь этим всерьез, т. е. не проходите многодневные сертификационные тренинги, которые действительно формируют устойчивый навык, лучше не пробуйте использовать методы НЛП, просто прочитав пару книг, иначе вы рискуете допустить много ошибок.

И наконец, признаки конструирования, которые характерны и для импровизации, и для домашней заготовки.

- Уход – подмена одного ответа другим, близким по содержанию.

Уход возникает тогда, когда интервьюируемый пытается скрыть какую-либо информацию, так как она неблагоприятна для него или, по его мнению, не соответствует социальным ожиданиям. Уход является более важным сигналом проблемной зоны, чем рационализация.

Пример ухода:

– Почему Вы ушли с такого-то места работы?

– Вы знаете, в тот момент я решил принять предложение о переходе на новое место, мне там понравился коллектив и содержание работы.

- Рационализация – замена реального ответа на поставленный вопрос усложненным ответом, который не дает реальной информации.

Рационализация возникает в момент или конструирования, или замены реальной информации ложной и является сигналом проблемной зоны. В зависимости от ее значимости для интервьюера мы или будем «копать» дальше, или сделаем некоторый вывод об искренности и лояльности интервьюируемого.

Пример рационализации:

– Были ли у Вас профессиональные неудачи?

– Некоторые неудачи были.

– С чем они были связаны?

– Ну, Вы понимаете, неудачи в сфере рекрутинга связаны с большим количеством различных факторов. Это и невезение, и нечеткое формирование заказа со стороны клиента, и ошибки со стороны рекрутера, и многое другое.

Рационализации могут быть очень хорошо продуманы и подготовлены, поэтому всегда нужно осознанно отслеживать их появление в речи.

Есть еще один метод, позволяющий оценить искренность

кандидата и готовность отвечать правдиво, а не так, чтобы просто понравиться. Этот метод заключается в том, что мы чередуем с другими методиками оценки определенным образом построенные вопросы.

Они строятся так, что ни один человек не может ответить отрицательно на все из них, соблюдая истину, однако, задавая их, можно повысить эффективность интервью. Например: «В нашей компании ценят пунктуальность. Бывало ли так, что Вы опаздывали?» Подобная постановка вопроса способствует коммерческий подбор персонала – Авт.

здает ситуацию, при которой человек должен сделать выбор: остаться честным или «понравиться» своим ответом. Примеры таких вопросов:

1. Случалось ли Вам опаздывать?
2. Бывало ли так, что Вы не сдерживали свои обещания?
3. Вы когда-нибудь говорили о других «за глаза»?
4. Приходилось ли Вам обманывать?
5. Случалось ли Вам допускать ошибки в работе?
6. Бывает ли так, что Вам не удается довести дело до конца?
6. Были ли ситуации, в которых Вы не добивались поставленных целей?

Можно также моделировать подобные вопросы применительно к специализации кандидата или особенностям бизнеса: 1. Бывало ли так, что Вам не удавалось убедить клиента?

(продажи)

2. Были ли в Вашей практике проигранные тендеры? (продажи)

3. Бывало ли так, что налоговая инспекция налагала штраф на организацию, где Вы работали? (бухгалтерия)

4. Были ли в Вашей управленческой практике случаи, когда кто-то из сотрудников был демотивирован? (управлен-

цы) 5. Бывало ли, что Вы допускали ошибки при составлении спецификации товара? (логистика, продажи)

Комбинируя методы, которые мы рассмотрели, можно успешно проверить и оценить достоверность предоставляемой нам информации, а также определить степень открытости кандидата.

Практикум

Для того чтобы успешно применять рассмотренные нами методики, необходима большая практика и тренировка. В этом разделе представлены фрагменты интервью (часть из них являются учебными, т. е. в них участвовали люди, которые не искали работу на момент проведения интервью, часть – интервью с людьми, которые были реально заинтересованы в смене работы).

Первые фрагменты представляют собой запись монологов, в которых кандидат рассказывает о своем профессиональном опыте или о причинах смены места работы. Задача

состоит в том, чтобы, читая этот монолог, выделить как можно больше метапрограмм и факторов, влияющих на мотивацию кандидата. После того как вы это сделаете, вы сможете сравнить свой результат с представленными в конце раздела «правильными ответами». Задача интерпретации результатов на самом деле более простая, чем при реальном проведении интервью, так как в данном случае вы имеете дело с записью, а в ходе интервью надо воспринимать информацию на слух, что всегда сложнее.

Следующая задача связана с интерпретацией нескольких ответов на проективные вопросы. Представлен ряд фрагментов, состоящих из ответов на четыре проективных вопроса (фрагменты 4–8):

- Что побуждает людей более эффективно работать? (мотивация)
- Каким должен быть оптимальный коллектив? (коллектив)
- Каким должен быть хороший сотрудник? (сотрудник)
- Каким должен быть идеальный руководитель? (руководитель)

Каждый фрагмент представляет собой четыре ответа на эти вопросы, которые даны одним и тем же человеком. Задача – извлечь из ответов как можно больше информации по следующим направлениям:

- Каковы особенности работы/функций, подходящих для

этого человека?

- Каким образом мотивировать сотрудника?
- Какие особенности управления сотрудником можно выделить?
- Какая корпоративная культура наиболее полно соответствует данному человеку?
- Есть ли какие-то негативные моменты/угрозы, связанные с пребыванием данного человека в организации?

Последняя группа задач представляет собой набор вопросов разной направленности и кейсов. На основании этих вопросов определите, что именно хотел оценить интервьюер.

Фрагмент 1

Я работаю в продажах с 1995 г. Моя предыдущая специальность также в значительной степени была связана с постоянным общением с людьми и необходимостью убеждать и оказывать влияние. Поэтому мне было легко адаптироваться к работе в продажах, и я смог быстро достичь очень хороших результатов: мой бонус через полгода после начала работы был самым высоким в отделе. Но работа в дистрибьюторской компании (не производителе), пусть и крупной, не совсем меня устраивала. По-настоящему научиться трейд-маркетингу и системе продаж в коммерческой компании можно только при условии работы в компании-производителе. На самом деле это действительно так, потом я в этом смог

убедиться на собственном опыте, а тогда – только предполагал. Было очень трудно уходить из компании, так как проработал там больше двух лет, всех знал, был очень дружный коллектив, но надо двигаться вперед. Поэтому я начал активный поиск работы и уже через месяц прошел по конкурсу в компанию ХХХ. Это западная компания-производитель, работающая на уже известном мне рынке, но именно здесь у меня появилась возможность не просто следовать указаниям производителя и хорошо работать с клиентами, формируя долгосрочные отношения, но и строить систему работы. Поскольку моя новая должность была «менеджер по работе с ключевыми клиентами», я вел только ключевые сбытовые сети, что, я считаю, и есть самое интересное.

Именно здесь имеешь возможность общаться с наиболее интересными людьми, успех здесь приносит компании колоссальные деньги. В компании понятна и заметна твоя роль.

Мне удалось добиться существенного роста объема продаж в двух наших крупных сетях. Мы вместе с отделом маркетинга проанализировали динамику продаж, я предложил варианты промоушнов, просчитали их эффективность. После внедрения новой системы результат появился в первый же месяц, причем результат существенный.

(Данный фрагмент не является интервью в ситуации приема на работу, в этом случае целью было приобретение опре-

деленных льгот при получении дополнительного образования, поэтому важно помнить о том, что кандидат сейчас не планирует уходить с последнего места работы.)

Фрагмент 2

Я работал в компании X в качестве руководителя отдела продаж. Я считаю, что работал успешно, так как отдел несколько лет подряд перевыполнял бизнес-план, мне удалось набрать и обучить новых людей, так что каждый из них в большинстве случаев достигал или превосходил по результативности поставленные цели.

Однако это было интересно сначала, когда были реальные возможности влиять на структуру и результат работы. Потом сменился генеральный директор и началась рутинная работа, так что мне сейчас не хотелось бы попасть в компанию, где инициатива наказуема и ты реально не можешь влиять на результат.

Сначала я пытался убедить руководство, обосновать вариант структуры работы тем, что были положительные отзывы клиентов и результаты превосходили результативность предыдущих лет. Но так как в течение года это не дало никаких результатов, я решил найти место работы, где смогу проявить себя и действительно влиять на принятие решений по формированию оргструктуры, набору и мотивации торговых представителей.

(Кандидат претендует на руководящую должность в отде-

ле продаж, находится в активном поиске работы.)

Фрагмент 3

Меня всегда привлекала работа с цифрами и аналитическая работа. Когда я поступала в вуз, уже было понятно, что экономическое образование будет востребовано. Моя мама – главный бухгалтер, всю жизнь работала в бухгалтерии, и она считала, что, получив образование, мне стоит работать бухгалтером. Но мне не нравится рутинная работа, когда все делаешь только в соответствии с четкими процедурами и налоговым законодательством. Креатива практически нет и быть не может. На практике после 3-го курса мне удалось получить работу, связанную с финансовым анализом и западной отчетностью в соответствии со стандартами GAAP. Это мне понравилось, и я решила постараться следовать именно этой специализации. Однокурсница, которой удалось устроиться в инофирму, посоветовала постараться найти работу уже сейчас, на 4-м курсе, потому что тогда после окончания вуза у меня будет шанс найти действительно хорошую работу или сделать карьеру там, где начну работать уже сейчас. Поэтому я заинтересована в первую очередь в получении опыта, оплата не является значимым фактором, гораздо важнее возможность как можно большему научиться и получить опыт в хорошей западной компании.

(Интервью при поиске работы на частичную занятость.)

Фрагмент 4

Фрагмент 5

Фрагмент 6

Фрагмент 7

Фрагмент 8

Фрагмент 9

Вопросы

1. Дайте как можно больше решений в данной ситуации:
клиент требует такую скидку, которую Вы не можете предоставить.
2. Как Вы будете действовать в ситуации, когда клиент предъявляет претензию по срокам поставок (они реально были нарушены), но Вы за эти сроки ответственности не несете?
3. Определите целевую группу для Вашего товара.
4. Вы представляете фирму – производителя такого-то товара такой-то ценовой группы такой-то стратегии продвижения. Обоснуйте критерии выбора дистрибьюторов.
5. Опишите идеальную команду. А теперь назовите/опишите Ваше место в ней.
6. Оборудование, которое мы производим и продаем, отличается от продукции основных конкурентов значительно бóльшим сроком гарантии. Оборудование не относится к числу продуктов, которые быстро устаревают морально или

выходят из моды. Представьте, что Вы пришли к потенциальному клиенту, а он возражает, говоря, что Ваше оборудование слишком дорогое. Ваши действия?

7. Перед Вами стоит важная рабочая задача. Вы считаете, что для ее решения оптимальным является план X. Ваш руководитель говорит, чтобы Вы действовали по плану Y. Но Вы считаете, что план X лучше для пользы дела. Ваши действия?

8. Вы знаете, что Ваш коллега говорит о Вас плохо за глаза и это мешает Вашей карьере. Ваши действия?

9. Вы умеете очень хорошо влиять на людей. Перед вами клиент, которого Вы легко можете убедить купить абсолютно не нужный ему, хотя и безвредный товар. Ваши действия. Почему Вы так поступите?

10. Вы прилетели в незнакомый город на суперважную встречу. Выходите из самолета, встреча через час в центре города. Вдруг Вы обнаруживаете, что у Вас нет ни денег, ни документов. Ваши действия?

11. Что Вам больше всего нравится в продажах?

12. Что побуждает людей более эффективно работать?

13. Почему в одних компаниях люди воруют, а в других нет?

14. Каким должен быть хороший коллектив?

15. Вы хороший сотрудник? Почему Вы так считаете?

16. Вы предпочтете, если будет выбор, работать по новому продукту, который мы только сейчас запускаем, или по уже освоенному направлению?

17. Сравните, пожалуйста, свою последнюю и предпоследнюю работу.

Фрагмент 10

Вопросы

1. Вы хороший руководитель? Почему Вы так считаете?
2. Представьте себе, что к Вам в подчинение приходит человек, работавший ранее на такой же должности, как у Вас. Чем может быть вызван такой переход и каковы будут Ваши действия?
3. Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и меньшей стабильностью? Обоснуйте выбор. А кого бы Вы взяли на работу?
4. Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как выполнять текущую работу, но в итоге все делает весьма исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем может быть это вызвано? Ваши действия?
5. Как Вы обоснуете для бизнес-менеджеров необходимость соблюдения продакт микс с финансовой точки зрения?
6. Представьте себе, что компания закупает новые маши-

ны той же марки вместо амортизированных в количестве 10 штук. Каким образом данная ситуация отразится в отчете о прибылях и убытках (Profit & Loss) и в отчете о денежных потоках (Cash Flow)?

7. Опишите основные возможности и риски при создании в организации нескольких профит-центров с самостоятельными бюджетами.

8. Вы набираете персонал. Вы дали обещание одному из кандидатов, он объявил на предыдущем месте работы об увольнении и отработывает две недели. В этот период у Вас оказывается другой кандидат, который нравится Вам больше. Ваши действия? Почему Вы так поступите?

9. Руководитель в отпуске, а люди работают так же интенсивно, как и в его присутствии. Почему?

10. Почему одни люди добиваются успеха, а другие терпят неудачу в жизни?

11. За что следует уволить сотрудника сразу?

12. Зачем люди стремятся сделать карьеру?

13. Сравните систему западной и российской отчетности в общих чертах.

14. Что Вам больше всего нравится в Вашей работе?

15. Вы считаете, что лучше всего распределить участки в бухгалтерии между людьми надолго или периодически (раз в год или полгода) делать ротации?

16. Опишите свое самое большое достижение. Почему Вы

считаете это своим основным достижением?

17. Каким должен быть хороший сотрудник?

18. Каким должен быть хороший руководитель?

Интерпретация

результатов интервью

Фрагмент 1

Я работаю в продажах с 1995 г. Моя предыдущая

специальность также была в значительной степени

связана с постоянным общением с людьми и

необходимостью убеждать и оказывать влияние.

Поэтому мне было очень легко адаптироваться к работе

в продажах, и я смог быстро достичь очень хороших

результатов: мой бонус через полгода после начала

работы был самым высоким в отделе. Но работа в

дистрибьюторской компании (не производителе), пусть

и крупной, не совсем меня устраивала.

По-настоящему научиться трейд-маркетингу и

системе продаж в коммерческой компании можно

только при условии работы в компании-производителе.

На самом деле это действительно так, потом я в этом

смог убедиться на собственном опыте, а тогда только

предполагал. Было очень трудно уходить из компании,

так как проработал там больше двух лет, всех знал,

был очень дружный коллектив, но надо двигаться вперед. Поэтому я начал активный поиск работы и уже через месяц прошел по конкурсу в компанию ХХХ.

Это западная компания-производитель, работающая на уже известном мне рынке, но именно здесь у меня появилась возможность не просто следовать указаниям производителя и хорошо работать с клиентами, формируя отношения надолго, но и строить систему работы. Поскольку моя новая должность была «менеджер по работе с ключевыми клиентами», я вел только ключевые сбытовые сети, что, я считаю, и есть самое интересное.

Именно здесь имеешь возможность общаться с наиболее интересными людьми, успех здесь приносит компании колоссальные деньги. В компании понятна и заметна твоя роль. Мне удалось добиться существенного роста объема продаж в двух наших крупных сетях. Мы вместе с отделом маркетинга проанализировали динамику продаж, я предложил варианты промоушнов, просчитали их эффективность. После внедрения новой системы результат появился в первый же месяц, причем результат существенный.

(Данный фрагмент не является интервью в ситуации приема на работу, в этом случае целью было

приобретение определенных льгот при получении дополнительного образования, поэтому важно помнить о том, что кандидат сейчас не планирует уходить с последнего места работы.)

Кандидат демонстрирует активность, что мы видим, исходя из выбора форм. Любопытно, что появляется конструкция «надо двигаться вперед» (а не, например, «я хочу двигаться вперед»), что дает нам основание перепроверить еще раз, чем для кандидата является карьера и насколько он мотивирован на дальнейший рост, или же это просто социально-желательная позиция («все успешные люди делают вертикальную карьеру»). Еще один интересный момент касается эпизода «просчитали эффективность промоушнов». Стоит обратить внимание на то, насколько кандидат подготовлен в расчетах экономических и финансовых показателей коммерческой деятельности (если, конечно, для нас это важно).

Преобладает ориентация на результат и возможности, однако процессу также уделяется определенное внимание и есть склонность строить системы (процедуры) работы. Надо отметить, что у кандидата наблюдается баланс различия (сравнение производителя и дистрибьютора) и сходства (он ищет общее между разными видами работ, различными периодами своей жизни) с некоторым преобладанием сходства, что в сочетании с тяготением к возможностям озна-

чает готовность к инновациям и инициативность без чрезмерно резких, революционных шагов. Тип референции смешанный, причем в данном случае мы видим весьма хороший баланс, так как у кандидата есть четкое собственное мнение («меня не устраивала», «смог убедиться на собственном опыте», «я считаю»), указывающее на внутреннюю референцию, и ориентация на объективные внешние показатели («мой бонус через полгода после начала работы был самым высоким в отделе», «в компании понятна и заметна твоя роль», «результат появился в первый же месяц»).

Кстати, стоит обратить внимание на то, что в качестве референтных факторов (т. е. факторов, влияющих на оценку ситуации кандидатом и самооценку) выступают объективно измеримые результаты и показатели эффективности коммерческой деятельности. У кандидата доминирует стремление, однако избегание появляется тогда, когда речь идет о том, что ему нравится «не просто следовать указаниям производителя».

Из этого мы можем сделать вывод, что кандидату на данный момент вряд ли подойдет работа в дистрибьюторской компании, а также работа под сильным давлением с низкой степенью самостоятельности и узкой зоной ответственности.

Глобальность – детальность сбалансированы, чуть большее тяготение к глобальности. Соотношение внимания и инте-

реса к содержанию и окружению примерно одинаковое, что вполне соответствует данной должности. Мотивация – обучение новому на хорошем уровне, возможность создать что-то свое, признание и лучший результат, бонус, дружный коллектив. Данный кандидат по оцененным параметрам, безусловно, соответствует своей должности (навыки мы сейчас не оценивали). При построении системы руководства этим сотрудником стоит:

- ставить те задачи и использовать на тех проектах, которые дают достаточно быстрый, четко измеримый и индивидуальный результат;
- давать оценку и признание, в первую очередь оперируя показателями роста эффективности бизнеса по сравнению с предыдущими периодами;
- давать возможность высказывать свое мнение и как минимум участвовать в построении важных схем работы;
- учитывать, что для данного человека важна команда (хотя и не первостепенна), и подчеркивать его значение для команды и компании в целом (если вернуться к рассказу кандидата, мы найдем подтверждения этому предположению);
- материальный фактор имеет значение в большей степени как признание заслуг и результативности, недаром появляется понятие «бонус» вместо понятия «оклад» или «зарплата».

Фрагмент 2

Я работал в компании X в качестве руководителя отдела продаж. Я считаю, что работал успешно, так как отдел несколько лет подряд перевыполнял бизнес-план, мне удалось набрать и обучить новых людей, так что каждый из них в большинстве случаев достигал или превосходил по результативности поставленные цели.

Однако это было интересно сначала, когда были реальные возможности влиять на структуру и результат работы.

Потом сменился генеральный директор и началась рутина, так что мне сейчас не хотелось бы попасть в компанию, где инициатива наказуема и ты реально не можешь влиять на результат. Сначала я пытался убедить руководство, обосновать вариант структуры работы тем, что были положительные отзывы клиентов и результаты превосходили результативность предыдущих лет. Но так как в течение года это не дало никаких результатов, я решил найти место работы, где я смогу проявить себя и действительно влиять на принятие решений по формированию оргструктуры, набору и мотивации торговых представителей. (Кандидат претендует на руководящую должность в отделе продаж, находится в

активном поиске работы.)

Кандидат в данном монологе демонстрирует активность.

Проявляет себя как менеджер, свои успехи оценивает как успехи своего отдела, команды в целом и отдельных людей в своем подчинении в частности.

Кандидат ориентирован на результат, причем результат измеримый, в качестве измерителя использует такие показатели, как бизнес-план, сравнение с результатами предыдущих лет, а также достижение поставленных целей и удовлетворенность клиентов. Иными словами, мы можем говорить о том, что кандидат отдает предпочтение достаточно объективным измерителям результативности.

Преобладает тяготение к возможностям, однако процедуры такой кандидат также будет строить и соблюдать в ситуациях, когда это связано с построением эффективной бизнес-структуры (говорит о структуре, построении систем).

Глобальность преобладает над детальностью, что вполне подходит для руководителя. Окружение более значимо, чем содержание, т. е. кандидат четко ориентирован на работу с людьми, что очень важно, так как, с одной стороны, он является руководителем, что предполагает значительный интерес и внимание к людям, с другой – руководит продажами, т. е. должен быть ориентирован на клиентов. Стремление преобладает, однако избегание очень четко просматривается

и явно совпадает с негативным личным опытом («инициатива наказуема», «реально не можешь влиять на результат»).

Тип референции смешанный, небольшой уклон в сторону внутренней, почти баланс: собственное мнение четко сформировано, кандидат готов его отстаивать, но при оценке своих действий и эффективности работы он постоянно ссылается на внешние объективные (соответствие поставленным целям, бизнес-плану, сравнение с результатами предыдущих периодов) и субъективные (мнение клиентов) факторы.

Мотивация – высокие результаты, возможность принимать решения самостоятельно и влиять на структуру отдела, систему мотивации, набор людей.

Кандидат по оцениваемым параметрам вполне соответствует должности руководителя отдела продаж (если ключевой задачей является именно руководство людьми), но нам стоит отдельно оценить, подходит ли кандидат в нашу компанию: если в компании в целом преобладает авторитарный стиль управления, самостоятельность руководителей отделов в принятии решений невелика, то такого кандидата рассматривать не стоит.

При управлении стоит учесть следующие моменты:

- давать четкие ориентиры и критерии оценки работы (измеримость целей);
- ставить как можно больше задач, связанных с управле-

нием людьми, их развитием и мотивацией, так как это соответствует сфере интересов кандидата и, скорее всего, является его сильной стороной;

- все инициативы со стороны данного человека имеет смысл внимательно рассматривать и в случае отказа обязательно давать аргументацию;
- применять демократический стиль управления, использовать больше контроля по результату, четко обозначить зону ответственности и право принятия самостоятельных решений в определенных рамках.

Фрагмент 3

Меня всегда привлекала работа с цифрами и аналитическая работа. Когда я поступала в вуз, уже было понятно, что экономическое образование будет востребовано. Моя мама – главный бухгалтер, всю жизнь работала в бухгалтерии, и она считала, что, получив образование, мне стоит работать бухгалтером.

Но мне не нравится рутинная работа, когда все делаешь только в соответствии с четкими процедурами и налоговым законодательством. Креатива практически нет и быть не может. На практике после 3-го курса мне удалось получить работу, связанную с финансовым анализом и западной отчетностью в соответствии со стандартами GAAP. Это мне понравилось, и я решила постараться

следовать именно этой специализации. Однокурсница, которой удалось устроиться в иностранную фирму, посоветовала постараться найти работу уже сейчас, на 4-м курсе, потому что тогда после окончания вуза у меня будет шанс найти действительно хорошую работу или сделать карьеру там, где начну работать уже сейчас.

Поэтому я заинтересована в первую очередь в получении опыта, оплата не является значимым фактором, гораздо важнее возможность как можно большему научиться и получить опыт в хорошей западной компании. (Интервью при поиске работы на частичную занятость.)

У кандидата преимущественно проявляется активность, небольшой процент форм аналитического характера («было понятно»), в дальнейшем интервьюировании стоит проверить, появятся ли формы, которые свидетельствуют о склонности к аналитической работе (так как именно это в значительной степени соответствует профессиональным целям кандидата). Преобладает тяготение к возможностям, результат чуть преобладает по сравнению с процессом, сходство чуть преобладает по отношению к различию. Таким образом, мы получаем картину достаточно целеустремленного сотрудника, которому будет важно показывать реальные видимые результаты его работы, однако человек достаточно по-

следователен и не склонен переходить из крайности в крайность. Кандидат проявляет себя как одиночка, что является оптимальным при проектной работе или ведении достаточно значимого функционального участка работы. Это вполне соответствует тому виду деятельности, на который кандидат ориентирован.

Стремление – избегание: явно преобладает стремление, что свидетельствует о позитивном подходе в целом, избегание совершенно явно касается рутинных работ, но стоит уточнить в дальнейшем интервью, какие именно участки и виды работ кандидат считает рутинными, так как в финансовом анализе и западном бухучете такие участки тоже есть.

Глобальность – детальность: несколько ближе к детальности, что вполне подходит для выбранной сферы деятельности.

Тип референции: преобладает внешняя референция, причем референтной группой явно являются старшие (мама) или более опытные (однокурсница, которая уже работает в инофирме). При этом кандидат умеет сформировать собственное мнение и следовать ему. Таким образом, мы получаем хороший вариант сотрудника, который готов учиться и перенимать опыт у более опытных сотрудников, но в то же время достаточно самостоятелен и имеет собственное мнение, которое не боится высказывать и обосновывать.

Содержание преобладает над окружением, что соответ-

ствуует работе, на которую хочет претендовать кандидат. Мотивация: получение хорошего опыта (преимущественно в западной компании), востребованность как профессионала в будущем, интересная работа (креатив, работа с цифрами, аналитика). Можно говорить о том, что кандидат вполне соответствует (при условии соответствия навыков) той работе, которую хочет выполнять. При построении системы руководства подобным сотрудником стоит учесть следующие факторы:

- большое значение для такого человека будет иметь личность непосредственного руководителя или наставника (если подобное практикуется в компании). Стоит уделять внимание этому сотруднику и давать ему обратную связь со стороны руководителя; скорее всего, он будет восприимчив к советам;
- стоит ставить измеримые цели и показывать, каких реальных результатов достигает данный сотрудник;
- важно, чтобы сотрудник видел свой профессиональный рост и имел возможности повышения квалификации, изучения чего-то нового;
- если у такого сотрудника реально есть перспективы профессионального или карьерного развития в компании, стоит их показать;
- имеет смысл особенно тщательно контролировать со-

трудника на тех участках, которые являются преимущественно процедурными и рутинными, а также четко формировать осознание того, что в любой профессии и работе есть как креатив, так и рутина.

Обратите внимание на определенную эмоциональность и открытость человека в проявлении своих эмоций: в речи кандидата большое количество эмоционально окрашенных слов как с положительной, так и с отрицательной коннотацией. Данная особенность (эмоциональная открытость) не является хорошей или плохой сама по себе, однако этот факт стоит учитывать при управлении сотрудником: в каких-то ситуациях эмоции могут сильно влиять, по крайней мере на первую реакцию.

Фрагмент 4

Данному кандидату подходят виды работ, которые подразумевают четкость поставленных целей, возможность проявления профессионализма. Также стоит отметить, что данный человек будет более успешен и мотивирован в ситуации командной/коллективной работы, ему не подходит проектная работа в одиночестве, внеофисная работа, также рискованно приглашать такого человека на работу, если он будет один на территории (в удаленном городе/районе).

Кандидат на данный момент явно тяготеет к внешней референции, ему важны отношения с внешним миром

(несколько раз проявляется). Такого сотрудника можно будет эффективно мотивировать публичной оценкой, признанием, для него будет важным мотивирующим высказыванием следующее: «От тебя сейчас зависит результат команды, именно ты можешь сейчас выручить всех, твои усилия нужны для всей команды».

Важным фактором мотивации и управления будет показ новых горизонтов этому сотруднику, возможностей роста профессионализма, а также тот факт, что руководитель видит его потенциал и говорит сотруднику об этом. Очень эффективно будет сочетание управления по целям с комментариями о том, как поставленные цели способствуют росту профессионализма, а также реализации потенциала.

Сотрудник сигнализирует о потребности в коучинге (если он достаточно молод, то это очень хорошо): отношение руководства, авторитарный демократ, четкая цель, потенциал.

Руководителю имеет смысл помнить, что такому сотруднику нужно уделять достаточно много внимания, со временем стоит готовить сотрудника к большей самостоятельности и меньшей зависимости от окружения и отношений. Появление формулировки «авторитарный демократ» говорит о том, что сотрудник, скорее всего, нуждается как в поощрении, так и в некоторой жесткости со стороны руководителя, возможно, это связано с пониманием недостаточности опыта.

Такому кандидату больше всего подходит корпоративная культура, которая, по матрице Моутона – Блейка, соответствует групповому управлению, или команде, либо находится на оси между командой и организационным управлением.

Основной опасностью можно считать слишком сильную зависимость кандидата от внешнего мнения и от руководителя. При отсутствии положительного подкрепления со стороны руководителя или при работе в удалении (например, представитель компании в другом городе) кандидат может быть демотивирован и недостаточно эффективен.

Фрагмент 5

Данного кандидата имеет смысл рассматривать на вакансии, соответствующие тем видам работ, где большой удельный вес творчества, при этом очень важно оценить сферу интересов кандидата, так как для его мотивации важно, чтобы работа была ему интересна. Значимость одновременно идеи и цели, а также появление понятия «сплоченный» дает нам возможность предполагать, что для этого человека важна некоторая идеология, объединяющая и мотивирующая людей, что означает значимость осознанной и сформированной корпоративной культуры в компании.

Сотруднику такого типа стоит давать возможность проявлять инициативу, поощрять высказываемые идеи и ни в коем случае не отвергать их без обсуждения. Важно постоянно

показывать новые перспективы и горизонты развития, профессионального роста. Имеет смысл уточнить, как кандидат видит перспективу своего развития на несколько лет вперед, чтобы понять, заинтересован ли он в вертикальном карьерном росте или, что более вероятно, рост для него – это рост профессионализма и возможности проявлять инициативу.

Сотрудник ожидает определенного уровня психологической подготовленности со стороны руководителя – умения осуществлять индивидуальный подход к сотрудникам, видеть их потребности.

Важно ставить перед сотрудником цели, причем как краткосрочные, так и долгосрочные. Постановка цели может быть примерно в таком ключе: «Это та задача, которая даст тебе возможность приобрести новые навыки, ты будешь первым, кто у нас в компании это сделает». Стоит задавать четкие критерии измерения степени достижения целей.

Основной опасностью является то, что при утрате или снижении интереса к работе подключить другие мотиваторы будет довольно сложно, т. е. надо постоянно давать какие-то интересные для сотрудника задачи и предоставлять возможность развиваться и проявлять инициативу. Вакансии, которые предполагают преобладание рутинной работы, не стоит рассматривать как подходящие.

Стоит сразу отметить, что данный кандидат лучше всего соответствует вакансиям, связанным с продажами или видами деятельности, предполагающими гонорар по результату работы. Об этом свидетельствует полностью ответ на первый вопрос, а также «мобильность» коллектива, «коллектив, способный достичь результата». Проявляется очень четкая ориентация на окружение, причем как на клиента, так и на коллектив. Наиболее подходящая корпоративная культура – «команда, или групповое управление» по Моугону – Блейку (интересы людей и дела учитываются в равной степени максимально возможно). Большое значение для кандидата играет достижение результата, цели. Имеет смысл ставить четко измеримые цели, подчеркивать реальные достижения. Размытость целей будет демотивировать, вместе с тем кандидат, скорее всего, вполне готов к работе в изменчивой среде («мобильность»). Работа, не предполагающая видимых результатов, не подходит. Большое внимание стоит уделять профессиональному росту, вероятнее всего, в сфере психологии работы с клиентами. Материальную заинтересованность можно оценить как «заинтересованность в результате», из чего следует большая эффективность системы бонусов или комиссионных, при которых сотрудник сам сможет влиять на свое вознаграждение и оно будет четко привязано к результату его работы. Демократичный стиль управления

и управление по целям – наиболее оптимальный вариант для подобного кандидата. Значительная ориентация на коллектив предполагает, что человеку необходимо чувствовать себя частью команды, при работе в удалении (например, в другом городе) этому стоит уделить особое внимание.

Фрагмент 7

Этому кандидату подойдут очень немногие компании.

Абсолютно явное предпочтение корпоративной культуры «команды, или группового управления» (по Моутону – Блейку), демократического стиля управления. На такого человека большое влияние будет иметь личность руководителя, отношения с ним и в коллективе. Он будет готов многое делать ради команды, но и сам будет рассчитывать на подобное отношение к себе. Важно, чтобы человек понимал справедливость тех или иных решений. Определенная опасность заключается в том, что такой сотрудник может болезненно воспринимать субординацию («отношения на равных»), стоит сразу же, еще до приема на работу, оговаривать правила общения и субординацию принятия решений, существующие в компании. Большое значение для кандидата имеет профессионализм, он предъявляет подобное требование как к себе, так и к окружающим. Перспективы, скорее всего, связаны для него с ростом именно профессиональным. Одним из важных мотиваторов будет возможность повышения

квалификации и профессионального роста, поэтому, ставя сложные задачи, имеет смысл оговаривать, что они дают возможность приобрести новый профессиональный опыт или навыки. Важным фактором для этого кандидата является порядочность, что позволяет сделать предположение о том, что он будет лоялен к компании, также об этом свидетельствуют формулировки «добросовестный» и «работоспособный». Выраженной ориентации на результат, достижения или соревнование, азарт не присутствует, так что можно предположить, что работа, требующая именно таких мотиваторов, не очень подходит этому кандидату.

Фрагмент 8

Ярко выраженная ориентация на достижения, соревнование, работу в изменяющейся среде. Можно успешно мотивировать такого сотрудника различными конкурсами, наградами, поднимать планку целей выше и выше. Все материальные поощрения стоит подавать именно как «вознаграждение» за достижения, важно осознавать, что надо поддерживать «желание» работать, причем рутинная работа совсем не подходит такому кандидату, зато в ситуациях изменений и нестандартных ситуациях он будет чувствовать себя вполне комфортно. Подходит демократичный стиль управления, высокий уровень делегирования как ему лично, так и компании в целом, важно правильно ставить задачи. В одном из

ответов проявилось избегание: «нормальная зарплата». Этот момент стоит прояснить в ходе дальнейшего интервью.

Фрагмент 9

Фрагмент 10

Итоги

Методы оценки кандидатов, с которыми вы смогли ознакомиться, безусловно, не являются единственно правильными и дающими стопроцентный результат: такого результата не дает ни один метод. Однако вы сможете подобрать для себя подходящий инструментарий, постепенно определить, что лучше получается и больше нравится, а затем применять это на постоянной основе.

Начинать лучше постепенно, один за другим осваивая разные методы, пробуя взаимодополнять их. Также имеет смысл и просто анализировать речь людей, стараясь определить их метапрограммы и оценочные составляющие слов.

Сначала стоит тщательно готовиться к интервью, заранее продумывая кейсы, вопросы и, возможно, составляя для себя «шпаргалки», затем уже придет автоматизм.

Если вы осуществляете подбор персонала с помощью агентств или консультантов, вы сможете более четко ставить перед ними задачи и проверять уровень профессионализма.

Главное – понять кандидата как можно лучше и суметь правильно выстроить систему ситуационного руководства,

начиная с самого первого дня его работы в компании.

Приложения

Компетенции на разных этапах

жизненного цикла компании

Набор персонала из внешних источников или перемеще-

ние внутри компании сильно зависит от этапа жизненного

цикла организации. В разные периоды востребованы различ-

ные компетенции сотрудников, и, если не учесть специфи-

ки каждого периода, можно допустить много дорогостоящих

ошибок при подборе персонала.

Как основу для классификации этапов используем (в усе-

ченном виде) Бостонскую портфельную матрицу, разрабо-

танную Boston Consulting Group.

Жизненный цикл компании подобен жизни человека:

рождение и первые годы требуют большой заботы, внима-

ния и терпения; в фазе активного роста и развития помощь

еще нужна, но уже сделаны первые самостоятельные шаги и

есть успехи; в период стабилизации, когда многое достигну-

то, особых прорывов не ожидается, происходит планомерное

и поступательное развитие, без резких взлетов, с редкими

провалами (ведь опыт уже накоплен); и последняя стадия —

угасание.

Сообразно этому выстроены и этапы жизненного цик-

ла компании (подразделения). В соответствии с Бостонской

матрицей назовем их так:

- 1) «вопросительные знаки» – стартовый этап развития компании (подразделения), для которого характерны высокая неопределенность, необходимость больших усилий без гарантии результатов и создание практически всего с нуля. Частая проблема – нехватка ресурсов, а также то, что «все делают всё». Этап нередко сопровождается авралами и необходимостью выходить за рамки своих обязанностей, слабой выраженностью субординации;
- 2) «звезды» – этап бурного и активного роста: бизнес развивается быстрыми темпами, происходит агрессивный захват рынка, ставятся амбициозные цели, поступает много новой информации, требуется все больший профессионализм, увеличивается – иногда в несколько раз – численность персонала, из-за чего возникает целый ряд проблем и конфликтов;
- 3) «дойные коровы» – этап зрелости и стабилизации, бизнес-процессы отлажены, активного роста уже нет, может быть только текущее развитие. Как правило, основная задача на данной стадии – поддержание того, что уже достигнуто, и эволюционное развитие;
- 4) «злые собаки» – угасающий бизнес или отдельное направление, которое в силу каких-либо обстоятельств стало неперспективным. Тем не менее оно еще некоторое время

функционирует, так как необходимо выполнить свои обязательства перед рынком, либо подготовить его к продаже, либо минимизировать возможные потери.

На любом из этапов есть свои проблемные зоны, связанные с персоналом. Рассмотрим основные задачи и проблемы каждой стадии жизненного цикла и варианты их решения.

Кейс 1. «Вопросительные знаки»

В компании среднего размера одно из подразделений под новое продуктовое направление создается с нуля. Прогноз продаж в целом позитивный, однако достижение значимых результатов (высоких продаж, развития бизнеса) может затянуться, поскольку продукт неизвестен на российском рынке и потребуются много времени, чтобы добиться его узнаваемости и лояльности покупателей. Компания будет набирать новых сотрудников, строить системы материальной и нематериальной мотивации именно под это подразделение.

Характер бизнеса предполагает, что сотрудники, особенно в сфере продвижения, должны отличаться высоким интеллектом и быть готовы к взаимодействию с клиентами VIP-уровня. Кроме того, руководство прогнозирует целый ряд проблем, которые могут возникнуть, пока подразделение не выйдет на стадию «звезды».

Задачи кейса.

1. Определить ключевые характеристики новых сотрудни-

ков в сфере продвижения и продаж, а также их оптимальные и недопустимые карты мотиваторов.

2. Определить основные особенности системы мотивации, которые позволят пройти данный этап успешно и достичь уровня «звезды».

3. Предложить решение проблем, возникновение которых прогнозируют руководители:

а) Работа в условиях высокой неопределенности не позволяет дать четких должностных инструкций, так как задачи и обязанности могут сильно варьировать. Как действовать, чтобы компания не потеряла управляемости?

б) Несмотря на особую ситуацию (речь идет о кардинально новом для российского рынка продукте) и то, что это отдельное направление бизнеса, новые сотрудники должны быть включены в корпоративную культуру компании и ее систему коммуникаций, так как в противном случае возможно возникновение «государства в государстве».

в) Обучение особенностям работы с продуктом – сложный и дорогой процесс, поэтому уход сотрудников, потерявших интерес из-за отсутствия быстрого результата, чреват значительными финансовыми потерями.

Варианты решения кейса.

1. Ключевыми характеристиками (компетенциями) сотрудников на данном этапе будут следующие:

- умение работать в условиях неопределенности;
- самостоятельность в обработке информации и принятии решений;
- инициативность;
- креативность, умение генерировать новые идеи;
- позитивное мышление, устойчивость к временным неудачам;
- ориентация на долгосрочный результат;
- стремление сделать все с нуля;
- готовность к отсрочке успехов;
- интерес к самому содержанию работы (сотрудник, что называется, «должен гореть делом»);
- готовность к авралам, переработкам;
- стрессоустойчивость.

Недопустимо:

- тяга к стабильности;
- значимость комфорта;
- сильная статусная мотивация, отсутствие готовности выполнять не свои задачи;
- ориентация на быстрый результат;
- сильно выраженная материальная мотивация (как правило, на этом этапе большие заработки редки).

2. На данном этапе ключевой особенностью системы мотивации будет сильная внутренняя идеология и идея, кото-

рая сможет «зажечь» всех. Это может быть вызов «на слабо», демонстрация «светлого будущего» (в хорошем смысле).носителем идеи выступает харизматичный руководитель, который сможет поддерживать веру в нее. Нужно постоянно информировать людей о том, какие шаги к достижению супер-результата уже были сделаны (например, график на информационном стенде или на внутреннем портале).

Как правило, на этом этапе жизненного цикла не уделяется большого внимания соцпакету. Следует предложить сотрудникам конкурентоспособные оклады, а также бонусы, которые можно привязать к КРІ (к объему продаж – вряд ли получится, так как результат отсрочен). Уместны будут конкурсы идей на предмет продвижения, которые станут стимулировать креативность и инициативность. Можно начать летопись подразделения и его успехов. Желательно поощрять людей за первые реальные результаты – как материально, так и нематериально.

3. Решение прогнозируемых проблем:

а) С учетом того, что большинство сотрудников подразделения должны быть людьми достаточно высокого интеллектуального уровня, стоит обсудить с ними вопрос управляемости еще на этапе приема на работу, а затем на этапе адаптации. Необходимо донести мысль о том, что их инновационность, инициативность, стремление создавать новое

гораздо лучше будут реализованы в условиях, когда работа слабо регламентирована. Следует уточнить, понимают ли они, что это является для них преимуществом, и как они относятся к этому факту. Если получен позитивный ответ, следует взять обещание, что сотрудник готов работать без должностной инструкции и действовать так, как того требует результат. Руководителю необходимо быть готовым к тому, что в дальнейшем ему, если персонал действительно будет высокого уровня, этих мер достаточно. Если же речь идет о людях, в зрелости и порядочности которых нет уверенности, то проблема решается включением в должностную инструкцию фразы типа: «...и другие поручения непосредственного руководителя».

б) Один из вариантов решения задачи включения новых сотрудников в корпоративную культуру и систему коммуникаций компании – проведение ориентационных семинаров (подробнее об этом – в следующем кейсе цикла). Стоит также формировать проектные группы, включая в них как новых работников, так и старых. Еще одно решение – стажировка новичков в отделах, существующих достаточно давно. Можно раз в квартал проводить, к примеру, круглые столы по обмену опытом между подразделениями, создавать смешанные группы на тренингах (когда возможно), при проведении корпоративных мероприятий рассаживать людей или

формировать команды в соревнованиях следует так, чтобы рядом сидели сотрудники из разных подразделений.

в) Чтобы обученные работники не уходили, предлагаем несколько возможных решений (также стоит их комбинировать):

- разбить долгосрочные цели на несколько промежуточных и поощрять достижение даже промежуточных результатов;
- показать реальные перспективы карьерного роста в случае, если сотрудник проработает в компании до стадии «звезды»;
- создать систему бонусов, которая позволит при достижении отсроченных результатов получить достаточно крупную сумму, потерять которую, уйдя на полпути, будет просто жаль;
- поработать над укреплением и формированием команды, чтобы было жалко расставаться с коллективом;
- изначально создать ситуацию «вызова».

Кейс 2. «Звезды»

Компания благополучно прошла стадию «Вопросительные знаки» и перешла на стадию «звезды». На начало этапа в компании работало около 50 человек, многие из них – с момента основания компании (2 года назад). Одни из них смогли сделать карьеру в компании, другие остались на рядовых позициях. Практически все руководящие позиции, по-

являвшиеся в компании, замещались за счет продвижения изнутри. За прошедшие два года существенно улучшились материальные возможности компании, она переехала в новый офис более высокого уровня, улучшился соцпакет и вырос уровень дохода сотрудников. В ближайший год в связи с ростом рынка, на котором работает компания, и возросшими инвестиционными возможностями, планируется увеличить численность персонала примерно в два раза (с 50 до 100 человек), соответственно увеличится количество руководящих должностей, усложнятся информационные потоки, появятся региональные представители в других городах, фактически оторванные от коллектива как такового. В связи с этим возникает несколько задач, которые требуется решить, чтобы избежать проблем на данном этапе.

1. Организация внутренних конкурсов на новые вакансии.
2. Адаптация новых сотрудников, ориентация их и старых сотрудников в усложняющихся информационных потоках и системах коммуникации.
3. Включение в систему работы и культуру компании удаленных региональных представителей.
4. Профилактика конфликта «старички – новички», который, по опыту многих компаний, проявляется на этой стадии, нередко обостряется и становится причиной более глубоких конфликтов.

Именно эти задачи мы предлагаем решить, так как они

являются достаточно типичными для стадии «звезды».

Я предлагаю несколько вариантов решения этих задач, которые прошли проверку на эффективность в реальном бизнесе.

1. Организация внутренних конкурсов на новые вакансии

Организация продвижения сотрудников предполагает целый ряд возможностей и положительных моментов, на которых сейчас мы не будем останавливаться, а также значительное количество рисков и сложностей, предотвратить которые – наша задача. Рассмотрим одновременно сложности и пути их преодоления.

2. Адаптация новых сотрудников, ориентация их и ста-

рых сотрудников в усложняющихся информационных потоках и системах коммуникации

Первый шаг – на общекорпоративном мероприятии руководитель самого высокого уровня должен сообщить, каких высот достигла компания, показать перспективы, а затем сказать, что рост компании всегда сопряжен с усложнением коммуникаций, что потребует от всех дополнительных усилий и введения процедур взаимодействия. Важно подчеркнуть, что это ни в коем случае не означает бюрократизации компании или снижения внимания руководства к людям. Далее стоит обозначить и довести до всеобщего сведе-

ния следующие меры (также они должны быть опубликованы на портале или вывешены на информационной доске):

- вводятся стандарты решения вопросов, требующие взаимодействия по вертикали или при решении проблем с другими отделами. При этом стоит обратить внимание на соблюдение субординации, чтобы избежать ситуации, когда вопросы решаются «через голову» непосредственного руководителя, а также уточнить, как решаются проблемы между отделами – через их руководителей или сотрудниками напрямую;

- вводятся стандарты переписки по электронной почте (кого ставить в копию, кого о чем информировать, какие вопросы обязательно подтверждать в письменном виде);

- создается справочник «Кто есть кто в компании». Это очень важный момент при интенсивном росте. Во-первых, такой справочник (желательно с фотографиями) помогает хотя бы заочно познакомиться с сотрудниками компании, во-вторых, в нем должно быть четко прописано, решение каких вопросов предполагает обращение к каким людям (например: «Если вам необходимо оформить в командировку, вы обращаетесь к Марии Ивановой в отдел кадров и к Наталье Петровой, бухгалтеру по авансовым отчетам и кассе»);

- этот момент благоприятен для появления собственных средств массовой информации: электронной газеты, портала, информационной доски или выходящее раз в месяц или

квартал корпоративное издание (для этого достаточно хорошего принтера, работающего с бумагой формата А3). В СМИ вы сможете публиковать информацию о новичках, о заслугах и достижениях компании в целом и отдельных ее сотрудников, а также новости и планируемые события;

- в период интенсивного расширения стоит ввести практику анонса новых сотрудников через рассылку информации о том, в какой отдел приходит сотрудник, кто он, каков его предыдущий карьерный путь и достижения.

На этой стадии стоит ввести такой метод работы, как ориентационный семинар. Ориентационный семинар обычно проводит HR-специалист, однако на него можно пригласить и высшее руководство, а также руководителей основных служб компании. Цель семинара – введение в корпоративную культуру компании, традиции, основные нормы и правила. Такой семинар обычно сопровождается презентацией истории компании и ее достижений, включает кейсы, которые позволяют осознать ценности компании, а также рассказ об основных бизнес-процессах компании. Желательно, чтобы после ориентационного семинара каждый новичок получил так называемую «Книгу сотрудника», в которой приведена история компании, ее ценности, миссию, нормы и правила, а также информация о том, за что отвечает каждое из подразделений компании. Кроме того, он получит справоч-

ник «Кто есть кто», о котором мы уже говорили.

3. Включение в систему работы и культуру компании

удаленных региональных представителей

Понятно, что для региональных представителей актуальным будет все, перечисленное в предыдущем пункте. Однако этого недостаточно. Есть несколько дополнительных моментов, которые позволяют ввести регионального представителя в компанию и избежать чувства оторванности от всех:

- стажировка в центральном офисе или с одним из опытных региональных представителей в другом городе;
- еженедельные совещания при помощи конференц-связи, в которых принимают участие одновременно представители всех городов, объединенные общим отделом/продуктом;
- обязательное включение региональных представителей в новостную рассылку, если у них нет доступа к общему порталу;
- регулярное общение с руководителем по телефону (не реже чем раз в неделю);
- общие мероприятия, командообразование (по мере финансовых возможностей компании). На таких мероприятиях стоит сознательно «перемешивать» участников из центрального офиса и регионов.

4. Профилактика конфликта «старички – новички», ко-

торый, по опыту многих компаний, проявляется на этой

стадии, нередко обостряется и становится причиной более глубоких конфликтов

Как правило, конфликт «старички – новички» коренится в обиде старичков на то, что они сами стартовали в гораздо худших условиях, а новички пришли «на готовенькое». Отчасти этот конфликт вызван также некоторой непризнанностью: «Я такой опытный, а занимаю ту же должность, что и вновь пришедший. Я так много сделал для компании, а условия у нас одинаковые». Для профилактики конфликта могу предложить комплекс мер, который успешно апробировала на собственном опыте:

- прежде всего руководитель компании на одном из мероприятий должен подчеркнуть заслуги старичков и отметить, что именно благодаря их усилиям компания сейчас имеет возможность начать активный рост и расширение (сделать это стоит непосредственно перед началом интенсивного расширения);

- ввести систему наставничества, хорошо ее пропиарив.

В этой ситуации старички перестают видеть в новичках конкурентов;

- привлекать старичков к проведению ориентационных семинаров, в которых они могли бы рассказать, «как все начиналось»;

- проводя тренинги или корпоративные мероприятия,

сознательно объединять старичков и новичков в смешанные команды, чтобы они как можно лучше узнали друг друга и научились взаимодействовать.

Также стоит постоянно подчеркивать, что главное – достижения и реальные результаты, что только совместные усилия приведут нас к еще большему успеху.

Кейс 3. «Дойные коровы»

Этот кейс посвящен специфике перехода компании со стадии «звезды» на стадию «дойные коровы». Опыт многих отечественных компаний предупреждает о парадоксальной ситуации, связанной с этим периодом: несмотря на стабильное положение на рынке и финансовую успешность, именно в этот момент в компаниях часто возникают сложные, конфликтные, проблемные ситуации, связанные с персоналом. Наша задача – на конкретном примере рассмотреть возможные сложности и проявить проактивность, т. е. просчитать и нейтрализовать заранее (насколько это возможно) возникающие проблемы.

Крупная многофилиальная торговая компания, занимается продвижением иностранных брендов фото-, видеоаппаратуры, компьютерных аксессуаров, ноутбуков и др. Компания имеет полипродуктовую структуру, для которой характерны следующие особенности:

- каждый продукт ведет определенная группа сотрудни-

ков, ответственных за его продвижение (маркетинг, продажи, брендинг);

- подразделения (в данном случае – продуктовые группы) находятся на различных этапах жизненного цикла, что обеспечивает устойчивость бизнеса в целом;
- группа фото– и видеоаппаратуры существует дольше других и в течение ближайшего года перейдет со стадии «звезды» на стадию «дойные коровы». Эта группа на данный момент наиболее многочисленна, большинство этих людей пришли в компанию либо на стадии «вопросительных знаков» и сделали карьеру или удовлетворены существующим положением дел и своей позицией в компании, либо на стадии «звезды» с расчетом на быстрый профессиональный и карьерный рост.

Задача, которая стоит на данный момент перед HR-службой в частности и менеджментом компании в целом, – определить, какие проблемы могут возникнуть в ближайший год и каким образом эти проблемы можно предотвратить или хотя бы минимизировать.

Итак, основные вероятные задачи и проблемы, которые выделили служба персонала и менеджмент компании.

1. Изменить подход к подбору персонала в группе фото и видео, предвосхищая переход к «дойным коровам». Основная задача – составить профиль компетенций, который бу-

дет в наибольшей степени удовлетворять потребностям компании на стадии «дойных коров».

2. Скорректировать систему материальной и нематериальной мотивации в группе. Сформировать план плавного перехода от существующей системы к новой.

3. Выделить людей в группе, которые с наибольшей вероятностью будут или демотивированы, или наименее успешны при переходе на стадию «дойных коров». Необходимо выделить те компетенции и мотивы, которые создают наибольший риск при переходе на новый этап развития. Принять решение о том, что делать с такими сотрудниками и как снизить вероятные риски для бизнеса

Варианты предлагаемых решений.

1. Профиль компетенций, актуальных для стадии «дойные коровы» (компетенции даны не в порядке приоритетности):

2. Изменения в системе материальной и нематериальной мотивации.

Ранее система материальной и нематериальной мотивации была направлена на быстрое получение максимального результата, на проявлению инициативы и инновационности. Также предусматривался достаточно быстрый профессиональный и карьерный рост. Коллектив активно рос, существовала необходимость как в постоянном наставничестве,

так и в адаптации людей друг к другу.

На стадии «дойных коров» все это станет неактуальным.

На первый план выйдут новые характеристики:

- важен не столько максимальный результат, сколько запланированный;
- важно соблюдение правил и процедур, количество которых возрастает на этом этапе многократно;
- необходима стабильность коллектива в условиях отсутствия возможностей быстрого роста;
- появляется угроза «выгорания» сотрудников, которые длительное время занимаются одними и теми же задачами, что может привести к увеличению текучести кадров;
- очень важны позитивные отношения в коллективе и «привязка» людей к коллективу;
- материальное положение, как правило, достаточно стабильное и дает хорошие возможности расширения соцпакетов и т. п.

В связи со всем перечисленным выше предлагаю реализовать следующие идеи и решения:

- постепенное смещение в структуре оплаты труда: большая часть – оклад, меньшая – бонус;
- бонусная часть поощряет скорее выполнение плана, чем перевыполнение или неровную результативность;
- появляется соцпакет, если его не было раньше, либо

расширяется и дополняется, если он уже существовал;

- вводятся дополнительные материальные и нематериальные стимулы, поощряющие стабильность работы и стаж. Это могут быть надбавки к окладу, дополнительные премии за выслугу лет, а также, например, дополнительные составляющие компенсационного пакета, которые появляются только после определенного срока работы в компании (например, успешно работающий в течение трех лет сотрудник получает возможность медстраховки для одного из членов семьи, по истечении пяти лет – дополнительно к этому оплате фитнеса и т. п.). Можем предложить в качестве нематериальной мотивации мероприятия в честь старожилов, специальные знаки для них, особые права и возможности (например, послабления в графике работы – право сдвигать рабочее время, отказа от обеденного перерыва или его сокращение), а также различные конкурсы и номинации, поощряющие аккуратность, дисциплинированность, педантичность, соблюдение стандартов и процедур;
- для компенсации отсутствия возможности вертикального карьерного роста можно ввести систему грейдов, которая позволяет расти в статусе и уровне заработной платы без перехода на другой уровень иерархии;
- для предотвращения проблемы «выгорания» можно практиковать горизонтальные перемещения – ротации, про-

ектную работу, включение давно работающих сотрудников в систему обучения и наставничества в компании;

- большое внимание следует уделять командообразованию – совместным мероприятиям, таким как корпоративы за счет компании, неформальный совместный досуг сотрудников.

3. Задача – выявить людей «группы риска», т. е. тех, кто будет либо демотивирован, либо недостаточно успешен в новых условиях.

В рамках этой задачи мы в первую очередь обратим внимание на тех, кто пришел в компанию на стадии «звезды» с мотивацией быстрого карьерного роста, но, к сожалению, вырасти не успел. В группу риска попадут и те, для кого характерны следующие особенности:

- стремление к постоянной смене задач;
- нежелание действовать в соответствии со стандартами и процедурами;
- высокий уровень мотивации к карьерному росту;
- ориентация на высокие и быстрые результаты;
- моральное «выгорание» и усталость от рутины;
- общее стремление к достаточно частой смене мест работы;
- слабая привязка к коллективу;
- установка на высокие бонусы в противовес окладной

части;

- те, для кого важно создавать с нуля (так называемые стартаперы – от англ. to start up – начинать, запускать).

Итак, мы выделили группу риска. Что же делать дальше?

Есть разные варианты. Начнем с самого позитивного варианта развития событий (если есть такая возможность): мы переводим этих людей в подразделения компании, которые находятся на более ранних стадиях развития. Таким образом, у сотрудников остаются возможности для проявления инициативы и инновационности, а также для быстрого достижения значительных результатов и вертикального карьерного роста. Если такой возможности нет либо она ограничена, то необходимо с сотрудниками из группы риска провести интервью, которое позволит определить, какова вероятность их ухода из компании. В случае высокой вероятности стоит договориться с ними об определенных условиях (например, найти замену и передать дела) и постепенно создавать резервную базу данных, куда включить кандидатов, которые смогут оперативно заполнить освободившиеся места.

Кейс 4. «Злые собаки»

и что с ними делать

Несколько продуктовых направлений крупной телекоммуникационной компании находятся на стадии «злые собаки». Это означает, что инженеры, ведущие эти направления,

занимаются тем, чего через год уже не будет, и приобретают те навыки, которые потеряют актуальность уже через несколько месяцев. Можно привести такую метафору: представьте, что вы весь год учитесь водить повозку с лошадьми и при этом знаете, что через год ни лошадей, ни повозок не будет и ваше умение никому не пригодится. А в это время ваши коллеги учатся водить автомобили, которые через год будут везде. Ситуация усугубляется тем, что, как показывает опыт, для инженеров такого профиля наиболее значимым мотиватором является профессиональный рост, самореализация. Кроме того, именно техническая квалификация определяет их ценность как на рынке труда, так и в собственных глазах и глазах коллег. В этой ситуации во весь рост встают крупнейшие проблемы:

- кому поручать таких «злых собак» (при условии, что исходя из квалификации сотрудников у нас есть выбор);
- как мотивировать людей, которые вынуждены в течение достаточно длительного времени работать с «умирающими» продуктами.

Если речь идет о первой задаче, то необходимо ответить на следующие вопросы.

- Взаимозаменяемы ли наши люди? Можем ли мы действительно выбирать, кому поручить «злых собак»? Если мы отвечаем отрицательно, то стоит в будущем поменять саму

систему, так как объективно не все люди смогут и будут вести «злых собак».

- Какие характеристики и компетенции людей не позволят поручить им «злых собак»?
- Какие характеристики и компетенции сотрудников дают нам возможность смело передать им «злых собак» и поддерживать их мотивацию?

Обратимся к описанию нескольких типажей и попробуем определить, кого из них целесообразно поставить на «злых собак», а кого нельзя.

Морылев Сергей

Работает в компании более 5 лет. Стабильный сотрудник, профессионален, 3 года назад был звездой, сейчас показывает нормальные результаты, но не выше среднего. Хорошие отношения в коллективе, но достаточно скептически относится к новичкам, никогда не спорит, но может тихо саботировать инновации, которые кажутся ему чересчур смелыми или требуют больших затрат. Умело планирует свое время, пунктуален и обязательен. Хорошие аналитические способности, но нет стремления развиваться и учиться дальше. Считает, что достиг достаточно высокого уровня профессионализма. К компании лоялен, хотя довольно часто сетует, что раньше было все по-другому (по факту, это не совсем правда).

Карта мотиваторов – доход, стабильность,

репутация компании, признание.

Вербицкий Илья

Работает около полугода. До прихода в компанию аналогичного опыта не было, хотя опыт работы есть. Очень высокий уровень обучаемости, мотивирован к быстрому развитию и росту, как профессиональному, так и карьерному, креативен, инновационен. Склонен предлагать и отстаивать свои идеи, причем достаточно дипломатичен и логичен. Однако последнее время стали проявляться признаки неуверенности в себе, чередующиеся с чрезмерно жесткими спорами, которые возникают при обсуждении идей с более опытными коллегами. Высокий уровень стремления к достижению хороших результатов, реальные успехи, причем достаточно стабильные. Любит работать один, старается не обращаться лишней раз за помощью и советом, предпочитает учиться на собственном опыте.

Карта мотиваторов – возможность роста,

успех, достижения, заработок.

Карасева Елена

В компании чуть больше полугода, до этого был хороший опыт в аналогичной сфере. Быстро добилась высоких результатов в работе. Профессионально полностью соответствует своей должности, однако есть склонность к интригам, при

этом на общих обсуждениях, как правило, достаточно конформна. Если решение принято, следует ему. Часто проявляет инициативу, берется за сложные задачи, успешно их решает и в большинстве случаев добивается результатов, причем высокого уровня. В отношениях с людьми довольно гибка, склонна манипулировать, может быть лидером, однако некоторым внушает определенные опасения. Высокий уровень интеллекта, готова к обмену опытом, любит проявлять себя, получить признание. Хороший уровень развития способностей и навыков, высокий уровень обучаемости, гибкость в ролях в команде.

Карта мотиваторов – карьерный рост, доход, признание, статус.

Пигалева Надежда

В компании около двух лет, достаточный уровень профессионализма, но довольно низкий уровень уверенности в себе. Может предложить достаточно интересные идеи, однако чаще молчит, критику воспринимает с трудом. Если высказанная точка зрения не получила поддержки сразу, легко теряется и не отстаивает ее. Достаточно легко может поменять первоначальное мнение, если оно не совпадает с мнением большинства. Командный игрок, с радостью помогает коллегам, охотно обращается за советом, любит похвалу и часто говорит приятные вещи коллегам. Позитивна, но чувствует

себя неуверенно в сложных и новых ситуациях, а также в ситуациях коммуникативного стресса. Не любит конфликты, избегает их даже тогда, когда этого не стоило бы делать. В первый год работы было несколько неприятных ситуаций, в которые была вовлечена не по своей воле. Важны традиции, командный стиль взаимодействия, хорошие отношения с людьми.

Карта мотиваторов – хорошие отношения, доход, стабильность, похвала.

Николаев Павел

Три месяца назад в соответствии с планом развития и профессионального роста был переведен из другого подразделения. Лоялен, в компании больше двух лет. Давно хотел получить место в этом подразделении. Активен, инициативен, однако невнимателен к деталям, из-за чего довольно часто допускает ошибки. Ориентирован на результат, нередко отдает предпочтение скорости работы в ущерб качеству. Хочет как можно быстрее и ярче проявить себя. Рассчитывает в перспективе на карьерный рост, есть явные лидерские задатки, адекватная самооценка. Очень быстрая реакция, проактивность. Стремится добиваться максимума, иногда вызывает негативную реакцию коллег, поскольку в ряде обсуждений предлагал добиваться более высоких результатов, что требует дополнительных усилий, а это не всем нравится. Одна-

ко с большинством коллег отношения хорошие, на средней дистанции.

Карта мотиваторов – хороший заработок, карьерный рост, азарт, соревнование.

Сафронов Владимир

Работает в компании около 5 лет, три года назад получил продвижение, быстро достиг хороших результатов. Лидер по натуре и по стилю взаимоотношений, охотно помогал и помогает новичкам, а также менее уверенным в себе коллегам. Стиль взаимодействия иногда бывает излишне жестким, однако не всегда, общаться может совершенно по-разному. Высокий уровень гибкости, адаптации к ситуации. Может вызывать или «любовь», или «ненависть», высокий уровень харизмы. Относятся к нему уважительно, хотя некоторые побаиваются. Постоянно учится и повышает квалификацию, хотя в последнее время явно теряет интерес к профессии, периодически звучит тема: «Уже знаю все в этой сфере, больше мне здесь открывать для себя нечего».

Карта мотиваторов – карьерный рост, рост дохода, признание, взаимоотношения.

Леонтьева Екатерина

В компании около трех лет. Стабильный сотрудник, почти всегда соблюдает плановые показатели, но крайне редко их превышает. Нарушения тоже редки. Не всегда лояльна, при

возможности может в рабочее время заняться личными делами. Профессионально соответствует своей должности, но не склонна учиться и развиваться, хотя для дела это было бы полезно. Хорошие отношения в коллективе, со всеми умеет найти общий язык, инициативу не проявляет, но и никогда не отказывается сделать то, о чем ее просят коллеги или руководство. Коммуникабельна, но не открыта, явно тщательно отфильтровывает, что говорить и что не говорить коллегам или руководству. Последнее время появилась тенденция к «поругованию» новичков по сценарию «Вот мы в наши годы».

Карта мотиваторов – деньги, хороший коллектив, стабильность, отсутствие проблем.

Озеров Олег

Работает 4 года, всегда высокие результаты, причем в последний год они стали еще лучше и стабильнее. Отличный профессионал, очень сильно вырос с момента прихода в компанию. Умеет самостоятельно, автономно работать, помочь не отказывается, но объяснять и учить не очень может. Активен, инициативен, часто высказывает здравые идеи, которые находят поддержку у коллег, готов к здоровому соревнованию, азартен, всегда стремится к выигрышу, но неэтичных методов не использует. Устойчивая система ценностей. Пользуется большим уважением и авторитетом. Стремится

добиться многого, в последнее время явно прослеживается

некоторая неудовлетворенность.

Карта мотиваторов – профессиональный рост,
доход, взаимоотношения, достижение результата.

Вторая проблема выдвигает на первый план вопрос, как
следует мотивировать сотрудников на стадии «злой собаки»,
чтобы «дотянуть» до следующей стадии.

Наши варианты ответов

Первая проблема

Характеристики сотрудников, которые делают их непри-
годными или малопригодными для работы на этапе «злых
собак» и обоснование:

Итак, какие сотрудники нужны нам на этой стадии? Они

должны иметь следующие характеристики:

- склонность к стабильности, процедурам;
- на данный момент развитие и профессиональный и ка-
рьерный рост не имеют особого значения;
- очень высокий уровень лояльности к компании и/или
продукту, направлению;
- готовность ждать лучшей участи;
- сильная мотивация в другой сфере, которая перевесит
неудовлетворенность текущим положением дел (например,
неудовлетворенность содержанием работы можно легко ком-
пенсировать высоким окладом, так как это более значимый

для сотрудника фактор).

Исходя из этого, мы легко определим, кто из описанных выше сотрудников подходит для работы на рассматриваемой нами стадии, кто не подходит и почему.

Морылев Сергей

Подходит, так как стабилен и не особенно заинтересован в развитии. Риск – развитие в результате может вообще остановиться.

Вербицкий Илья

Не пригоден, так как абсолютно инновационен и амбициозен, при этом не склонен к точному соблюдению процедур.

Карасева Елена

Нет, из-за амбициозности.

Пигалева Надежда

Нет, из-за некоторой неуверенности в себе.

Николаев Павел

Нет, из-за амбициозности и небольшого опыта на конкретном рабочем месте.

Сафронов Владимир

Может выполнять работу, но только как временное явление, при условии выраженного стимула в виде карьерного роста в будущем.

Леонтьева Екатерина

Да, подходит. Несколько консервативна, может быть мо-

тивирована деньгами и хорошим отношением коллег за то, что взяла на себя данный участок работы.

Озеров Олег

Не подходит, так как ориентирован на развитие и результативность в работе.

Вторая проблема – мотивация

Разумеется, мотивация сотрудников при любых обстоятельствах должна проводиться строго в соответствии с их индивидуальными мотиваторами, однако в данном случае мы остановимся на некоторых тенденциях и особенностях рассматриваемой ситуации:

- первое и главное – дать возможность сотруднику увидеть «свет в конце тоннеля», т. е. ярко показать те преимущества, которые он получит, завершив работу на дискомфортном для себя этапе. Как один из вариантов, можно предложить ему более интересные задачи, чем получили в настоящее время его коллеги, которые не работают со «злыми собаками»;
- максимально подчеркивать ту часть пути, которая уже пройдена, тем самым приближая желанное время окончания стадии;
- найти другие факторы, которые есть в карте мотиваторов сотрудника (это могут быть деньги, перспектива карьерного роста, признание, отношение коллектива и др.) и кото-

рые могут перевесить демотивацию от работы без самореализации.

CASE-интервью: ответы

Заключение

Весь мой опыт привел меня к важной мысли: нет плохих и хороших сотрудников, есть подходящие и неподходящие. Когда-то я пыталась оценивать людей, опираясь на личную интуицию, и очень часто мне удавалось найти правильное суждение. Но, когда я разработала и стала применять специальные методики, то сильно выиграла: мои заключения чаще оказывались верными, стало легче убеждать коллег или клиентов в правильности этих выводов, потому что появились конкретные аргументы. Надеюсь, Вы смогли найти в этой книге ответы на свои вопросы.

Методики, с которыми Вы имели возможность познакомиться, пригодятся и в личном общении. Хочется пожелать всем умения разбираться в людях и правильно оценивать их потенциал, ведь именно это в наши дни дает основное конкурентное преимущество и рекрутеру, и HR-специалисту, и владельцу компании,

Внимание!

Мне очень важна обратная связь от моих читателей, поэтому я буду благодарна вам за комментарии о книге по адресу HR.SIvanova@gmail.com.

Document Outline

Предисловие

Введение

Формирование профиля должности на основе стратегических и текущих целей организации

Структура и закономерности интервью

Анализ метапрограмм и лингвистический анализ речи Тип референции

«Стремление – избегание»

Процесс – результат

Процедуры – возможности

Сходство – различие

Склонность к позиционированию себя в рабочих отношениях: «Одиночка» – «Менеджер» – «Командный игрок»

Содержание – окружение

Активность – рефлексивность

Лингвистический анализ речи

Анализ пропозиций

CASE-интервью, или ситуационное интервью Принцип построения CASE

Проективные вопросы и проективное интервью Мотивация

Ценности, честность, лояльность

Коллектив, общение с людьми (вопросы 5, 6 из табл. 9)

Мотивация карьеры (вопрос 7 из табл. 9)

Конфликты (вопросы 12–15 из табл. 9)

Клиенты (вопросы 13, 14 из табл. 9)

Руководитель (вопрос 20 из табл. 9)

Сотрудник (вопрос 19 из табл. 9)

Важные модели, проверяющие предпочтения, а также все, что касается социальной ответственности Модель «Почему одни – да, а другие – нет?»

Модель, оценивающая социальную ответственность, честность, способность работать без надзора

Подводные камни при проведении интервью с помощью проективных вопросов

Проективное интервью

Метод «Три плюса / три минуса» Задания

Ответы на задания

Метод «Провокация» Задания

Ответы на задания[5]

Оценка достоверности информации

Практикум Фрагмент 1

Фрагмент 2

Фрагмент 3

Фрагмент 4

Фрагмент 5

Фрагмент 6

Фрагмент 7

Фрагмент 8

Фрагмент 9

Фрагмент 10

Интерпретация результатов интервью Фрагмент 1

Фрагмент 2

Фрагмент 3

Фрагмент 4

Фрагмент 5

Фрагмент 6

Фрагмент 7

Фрагмент 8

Фрагмент 9

Фрагмент 10

Итоги

Приложения Компетенции на разных этапах жизненного цикла компании

Кейс 1. «Вопросительные знаки»

Кейс 2. «Звезды»

Кейс 3. «Дойные коровы»

Кейс 4. «Злые собаки» и что с ними делать

Наши варианты ответов Первая проблема

Вторая проблема – мотивация

CASE-интервью: ответы

Заключение