

Зміст

Нове - до ювілею в подарунок! З історії: як з'явилася ця книжка	7
Вступ	11
Формування профілю посади на основі стратегічних і поточних цілей організації	17
Структура й закономірності інтерв'ю	29
Аналіз метапрограм і лінгвістичний аналіз мовлення	35
Case-інтерв'ю, або ситуаційне інтерв'ю	73
Проективні запитання та проективне інтерв'ю	105
Метод «Три плюси / три мінуси»	147
Метод «Провокація»	155
Оцінювання достовірності інформації	165
Адаптивний менеджмент. Управління співробітниками на основі результатів оцінювання	175
Нові методи оцінювання	191
Пастки оцінних процедур під час просування й ротацій ...	205
Практикум	209
Інтерпретація результатів інтерв'ю	219
Для кого й для чого ще можуть бути корисними методи оцінювання?	237
Підсумки	245
Додатки	247
Завершення	301

[>>> Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Нове - до ювілею в подарунок! 3 історії: як з'явилася ця книжка

2018 рік. Моїй першій книжці (поки з шістнадцяти, скоро їх буде сімнадцять) цьогоріч виповнюється п'ятнадцять років. П'ятнадцять перевидань плюс додрукування. За статистикою видавництва, продано сто шість тисяч сімсот примірників (на кінець травня 2018-го). Можна й відсвяткувати. А на свята приємно робити й отримувати подарунки. Мої подарунки - нові методики й підходи, які вперше публікуються в ювілейному виданні. Це і нові методи оцінювання, і пастки оцінних процедур, тобто головні ризики й підводні камені, а також підходи до адаптивного менеджменту, тобто технології управління на основі результатів оцінювання. У цьому виданні ви знайдете нові розділи:

- Адаптивний менеджмент. Управління співробітниками на основі результатів оцінювання.
- Нові методи оцінювання.
- Пастки оцінних процедур у процесі просування й ротацій.
- Для кого й для чого можуть бути корисними методи оцінювання?

А тепер повернімося до витоків: як зароджувалася й нарешті з'явилася ця книжка.

1995 рік. Я, пропрацювавши два роки після закінчення інституту викладачем російської мови для іноземців, вирішила

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>



податися в бізнес. Хотіла працювати з людьми, тому могла опинитися й у сфері продажу, але... зустріла свою долю, коли просто-таки за кілька тижнів пошуків роботи потрапила до групи агентств «ТРИЗ» й дістала пропозицію обійняти посаду провідного фахівця з добору персоналу. Спочатку єдиними моїми інструментами були інтуїція й позитив, що давав кандидатові можливість розкритися. Хотілося більшого, а взяти тоді було ніде. Страшно зараз уявити, але тоді ще в нас не було інтернету, тренінгів, та й книжок такої тематики теж було мало. Почала міркувати, що робити, і знову ж інтуїтивно прийшла до думки: треба шукати те, що я назвала б зараз «модель успіху» та «профіль компетенцій».

Але звідки брати інформацію? Я паралельно запитувала і клієнтів, і кандидатів. Клієнтів - про те, з якими складними ситуаціями стикатиметься співробітник на цій посаді, як саме він повинен і не повинен чинити. Так я наблизилася до методу кейс-інтерв'ю, хоча назва з'явилася значно пізніше. Коли я вже була директором агентства, то стала навчати співробітників, як має поводитися кандидат у тій чи іншій ситуації, а також давати пробні завдання-кейси для перевірки ІТ-навичок і рівня володіння англійською. Водночас я розпитувала про те ж і кандидатів. У замовників добору я також з'ясовувала основні корпоративні правила й цінності, а потім запитувала кандидатів про ставлення до них. Щоправда, тоді це ще були прямі запитання. Так усе починалося, закладався фундамент.

У період з 1999 до 2001 року, працюючи у створеному мною тренінг-центрі, я пройшла тренінг за складними психодіагностичними методиками, зокрема проєктивними, а потім трансформувала їх у більш практичну методику проєктивних запитань. Аналогічно, на основі НЛП-тренінгу та книжки «Вступ до нейролінгвістичного програмування», на яку я покликаюся й у цьому виданні, я адаптувала застосування метапрограм до рекрутингу.

Купити книгу на сайті [>>>](http://kniga.biz.ua)

Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт-Bizz»

Придумати й відточити багато конкретних кейсів, запитань та інтерв'ю-гідів мені вдалося в компанії Johnson & Johnson Medical. Саме там я згодом отримала доказову базу точності влучання своїх методик: один відсоток непроходження випробувального терміну за чотири роки. Зараз багато хто з тих, кого я рекрутувала, - генеральні директори серйозних компаній, дехто виріс до рівня ради директорів J & J, з кимось ми досі товаришуємо.

Як бізнес-тренер і керівник власного бізнесу, я багато разів проводила експертне оцінювання і Assessment Centers, відточувала методики і придумувала нові.

У цьому ювілейному виданні ви знайдете кілька методик, які раніше не публікувалися. Думаю, з'являться й нові.

А колись же сумнівалася: чи варто писати про свої методики й публікувати їх, раптом не ходитимуть на тренінги? Однак і на тренінги досі ходять, і звертаються за консультаціями. І книжку перевидають. Завжди рада будь-яким очним і заочним зустрічам із вами, дорогі читачі!

Мої нові статті й інші матеріали можна знайти на моєму сайті (svetlanaivanova.ru) і в блозі (<https://www.hrivanova.com/blog>). Також буду рада запитанням або цікавим прикладам з HR-практики.

Дякую!

Вступ

Зараз майже нікого не потрібно переконувати в тому, що «правильні» люди, мотивовані, навчені, компетентні в конкретній роботі для конкретної організації, переважно визначають успіх бізнесу. Майже не залишилося монопольних ринків, кожне ноу-хау швидко підхоплюють конкуренти, тому, як правило, тепер перемагає той, у кого краща команда. Останнім часом усе частіше з'являються статті про те, що під час оцінювання інвестиційних ризиків і визначення ринкової вартості компанії аналізують команду: в певних випадках - тільки топ-менеджерів, у деяких - усю команду. Ми розглянемо, як правильно ОЦІНИТИ кандидатів, залишивши за кадром процес пошуку й різні методики, оскільки це зовсім окрема й дуже багатогранна тема. Отож ми говоримо про те, що кандидати в нас є, головне - уникнути помилки під час вибору й узяти найкращого, а потім грамотно вибудувати систему ситуаційного керівництва.

Криза 2008 року показала, що навіть під час значного викиду на ринок праці фахівців, які зазнали скорочення, дійсно сильних і відповідних кандидатів не так уже й багато. Про це говорили майже всі учасники тренінгів, навіть ті, хто працював у банківському секторі, одному з найбільш постраждалих у період кризи. У 2010 році компанії, які ставили на молодих - випускників або студентів, - а також роздрібні мережі, що набирають людей фактично після школи, першими відчули наближення демографічної ями.

Кінець 1980-х - початок 1990-х років у зв'язку з економічною й політичною нестабільністю характеризувався серйозним

[>>>](http://kniga.biz.ua)

спадом народжуваності. Отже, в найближчі десять-п'ятнадцять років нас чекає кадровий голод, і зокрема дефіцит відповідних кандидатів, що зробить вибір складнішим, ніж зазвичай. Набагато важче вибирати з напіввідповідних фахівців, ніж з декількох сильних, бо часто доводиться порівнювати малозіставні характеристики: наприклад, один чудово впишеться в колектив, але він менш професійний, інший - профі, але схильний до конфліктів. З досвіду проведення тренінгів я все частіше стикаюся саме з такими випадками. У зв'язку з цим актуальність використання більш складних високоефективних технологій під час відбору кадрів лише зростає.

Отже, нам потрібні «правильні» люди на «правильному» місці. Як же дізнатися, хто відповідає цьому визначенню, а хто - ні? Насправді існує безліч підходів до добору й оцінювання персоналу. Ми дуже коротко їх розглянемо, перш ніж перейти до вивчення методик, які допоможуть створити оптимальну систему оцінювання персоналу.

- **Разнарядка.** Це була одна з найпоширеніших систем за радянських часів, коли всіх молодих працівників направляли на нове місце роботи і керівництво зобов'язувалося прийняти їх. Зараз щось подібне спостерігаємо в бюджетних організаціях, а також коли на роботу беруть «потрібних» людей. Такий підхід схожий на лотерею або рулетку: можна іноді виграти, але найімовірніше - програєш, оскільки ніякого оцінювання не провели, і ми практично не маємо уявлення, чи підходить нам цей працівник і як ним керувати.
- **Знайомство.** Кандидата беруть на роботу тільки (або переважно) тому, що його рекомендував хтось із колег або знайомих. Такий шлях призводить до істотних ризиків найняти недостатньо компетентного працівника.

- **Випадковий вибір.** У ситуації, коли в компанії немає фахівця відділу персоналу, ніхто не знає способів пошуку й відбору, діє принцип затикування дірок: на роботу беруть першого більш-менш пристойного кандидата, який трапився під руку. Зрозуміло, що за таких обставин наявна велика ймовірність помилок і немає можливості вибрати найкращих кандидатів після порівняння й моніторингу ринку праці.
- **Інтуїція.** Дуже часто саме таким шляхом ідуть багато керівників, а також рекрутери. Добре, якщо інтуїція справді не підведе, але цей шлях означає, що спочатку ви все-таки маєте взяти на роботу людину, покладаючись на інтуїцію, перевірити її на ділі, а потім уже вирішувати, чи варто довіряти своїй інтуїції. Є ще один підводний камінь: інтуїтивно нам більше подобаються люди нашого складу, типу, тому на рівні інтуїції важко оцінювати кандидатів, чия професійна діяльність вимагає якостей, протилежних нашим.
- **Делегування експертів.** Зазвичай у ролі експерта виступає менеджер з персоналу або працівник рекрутингового агентства. Насправді, якщо експерт - професіонал і розуміє особливості нашої корпоративної культури й специфіку бізнесу, його оцінці цілком можна довіряти. Від консультанта рекрутингового агентства годі цього очікувати, бо він не може знати всіх особливостей вашої конкретної компанії, команди і з великою ймовірністю не візьме до уваги чинника сумісності кандидата з його керівником і колективом. До того ж кілька (дві як мінімум) думок завжди дають повнішу картину, і відповідальність за рішення бере саме та людина, яка повинна це робити, - безпосередній керівник.
- **Тестування й анкетування - дуже докладні й на злибину-мурівні.** Цей підхід, безумовно, має багато очевидних переваг. Слабкі сторони - великі витрати часу, складність грамотної

інтерпретації результатів, а також демотивація сильних кандидатів, які не бажають почуватися піддослідними кроликами. Крім того, у результаті багатьох тестових методик ми здобуваемо дуже докладне уявлення про особистість (іноді межує з вторгненням у приватне життя), але можемо отримати надто слабке уявлення про професійні компетенції. Також треба пам'ятати, що кандидати легко прораховують так звані стандартизовані питальники (на кшталт тесту Кеттелла), що призводить до викривлення реальної картини. Проте такий шлях здебільшого ефективний, яючо для вас пріоритетним є отримання розгорнутого психологічного портрета і на це є вдовосталь часу й професіоналізму для аналізу даних.

- **Інтерв'ю з використанням різноманітних швидких методик.** Це перевірений часом шлях. Навчитися таких методик (принаймні частково) може кожен керівник, їх застосування й інтерпретація потребують небагато часу, і, як ви зможете переконатися, відповіді на запитання, певним чином сформульовані й підібрані, важко підготувати заздалегідь, а тим паче «прорахувати» правильні, тобто очікувані в певній компанії певною людиною.

Усі описані тут методики апробовані; це реальні інструменти, що дають добрий результат, з яких кожен зможе вибрати те, що підходить саме йому. Методики, наведені тут, - результат близько одинадцяти тисяч проведених інтерв'ю, численних оргдіагностик і роботи з навчання та розвитку персоналу. До того ж після першого видання книжки минуло понад сім років, отже, у мене була реальна можливість отримати зворотний зв'язок від фахівців і керівників, які використовують ці методики.

Ми розглянемо підходи до інтерв'ю та структуру, яка дає найефективніші результати; правила формування профілю компетенцій кандидата на вакансію; кілька різних видів і методів

Купить книгу на сайті [>>>](http://kniga.biz.ua)

[Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт-Bizz»](#)

проведення інтерв'ю, комбінація яких найточніше відповідає нашим завданням; способи виявити дезінформацію й підвищити достовірність уявлення про кандидата, яке ми дістаємо під час інтерв'ю. Усі методики розглянемо на практичних прикладах, узятих з реальних інтерв'ю або висловлень людей. І навіть зможемо попрактикуватися в інтерпретації результатів проведених інтерв'ю на різні вакансії, актуальні для комерційних структур.

Юлька ідей, без яких не можна рухатися далі.

- Немає універсально «добрих» і «поганих» кандидатів - є ті, хто ПІДХОДИТЬ для цієї організаії і цієї роботи, і ті, хто НЕ ПІДХОДИТЬ.
- Здебільшого в наведених далі методах інтерв'ювання немає однозначно правильних відповідей, є ВІДПОВІДНІ й НЕВІДПОВІДНІ для цієї вакансії та корпоративної культури. Виняток становлять методики, що оцінюють конкретні навички.
- Щоб зробити якийсь категоричний оцінний висновок на підставі інтерв'ю, треба перевірити його мінімум двічі, краще тричі, до того ж найліпше чергувати різні підходи в різні моменти інтерв'ю. Зрозуміло, що в нас не вистачить часу перевіряти все, тому варто виділити найкритичніші моменти, які й потрібно перевірити ще раз. Наприклад, чи є в закупника схильність до відкатів, у продавця - орієнтація на результат і стресостійкість, у секретаря керівника - адаптивність до відповідного типуажу.
- У природі й суспільстві практично немає ІДЕАЛЬНИХ для конкретної вакансії кандидатів, тому дуже важливо вміти визначати ПРІОРИТЕТИ у вимогах до кандидата й вибирати найкращого, тобто найбільш відповідного для вашої компанії та для цієї вакансії.

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купити книгу на сайті kniga.biz.ua

- ЗНАННЯ й НАВИЧКА - р е ч і принципово різні. Щоб НАВЧИТИСЯ застосовувати всі ті методи, які ми розглянемо, треба багато ТРЕНУВАТИСЯ й засвоювати їх ПОСЬ'УПОВО: для початку вибрати найактуальніші саме для вас підходи, надалі додавати все нові й нові методи й підходи.
- Вивчивши більшість поданих методик, ви зможете самостійно адаптувати їх до специфіки вашого бізнесу й компанії, у такий спосіб отримуючи інструментарій, який підходить саме вам.
- Перш ніж переходити до вибору методів оцінювання й проведення інтерв'ю, дуже важливо чітко і правильно визначити стратегічні й тактичні завдання організації та зрозуміти, які саме люди оптимально підійдуть для конкретної роботи в конкретній організації й у конкретному колективі. Якщо неправильно визначити цілі та пріоритети, виникає величезний ризик піти в хибному напрямі.