

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	7
Введение .....	9
Формирование профиля должности на основе стратегических и текущих целей организации .....	13
Структура и закономерности интервью .....	21
Анализ метапрограмм и лингвистический анализ речи .....	27
CASE-интервью, или ситуационное интервью .....	55
Проективные вопросы и проективное интервью .....	75
Метод «Три плюса / три минуса» .....	105
Метод «Провокация» .....	111
Оценка достоверности информации .....	119
Практикум .....	125
Итоги .....	143
Приложения .....	145
Заключение .....	185

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

# ПРЕДИСЛОВИЕ

**М**ы 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*

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

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

# 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 команда. 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 дефицит подходящих кандидатов, что сделает 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 профессиональных 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 получить 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. Исключения 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 типу.
- 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 инструментарий, 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

**П**равильная 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 матрицу<sup>1</sup>. На стадии

---

<sup>1</sup> 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»;

«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 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 про-

- 
- 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».

филя 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 определиться, 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

Коммуникабельность
Умение быстро устанавливать контакт с незнакомыми людьми
Вежливое, располагающее общение
Умение убеждать
Умение публично выступать
Постоянное желание общаться с людьми
Хорошо поставленная речь
Грамотная речь

Таблица 2

Компетенции	Должность		
	Торговый представитель (активные продажи)	Секретарь	PR-менеджер
Умение быстро по своей инициативе устанавливать контакт с незнакомыми людьми	Необходимо	Безразлично	Желательно
Вежливое, располагающее общение	Необходимо	Необходимо	Необходимо
Умение убеждать	Необходимо	Желательно	Необходимо
Умение публично выступать	Безразлично	Безразлично	Необходимо
Потребность в общении	Необходимо	Безразлично	Желательно
Хорошо поставленная речь	Необходимо	Желательно	Необходимо
Грамотная речь	Необходимо	Необходимо	Необходимо

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 индивидуально-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).

*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 особенности, исходя из специфики работы как таковой.

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

Таблица 3

Должность	Навыки	Способности	Личностные качества, темперамент	Модели поведения
Торговый представитель	Не очень значимы, обучить можно легко и быстро	Очень значимы	Очень значимы, так как продажи требуют повышенной контактности и стрессоустойчивости	Очень значимы, так как высок риск конфликтных ситуаций
Переводчик (письменные переводы)	Очень значимы, так как приобретение требует длительного времени (несколько лет)	Значимы	Не очень значимы, так как работа в большей степени не зависит от взаимодействия с другими людьми	Значимы только в контексте соответствия корпоративной культуре
Руководитель отдела	Значимы, хотя можно говорить и о частичном обучении при наличии достаточного потенциала	Средняя значимость	Очень значимы, так как эффективность сильно зависит от взаимодействия с другими людьми	Очень значимы, имеют серьезное влияние на организацию в целом
Финансовый аналитик	Очень значимы	Средняя значимость	Не очень значимы	Значимы только в контексте соответствия корпоративной культуре

Таблица 4

**Профиль компетенций специалиста  
по продукции медицинского назначения**

№ п/п	Исходные данные	Компетенции
1.	Принципы компании	Честность и лояльность, в том числе честность по отношению к клиентам
2.	Принципы компании	Склонность к работе в демократическом стиле управления
3.	Принципы компании	Люди представляют собой важную ценность
4.	Установка компании на рост и развитие сотрудника, а также сложная продукция и большой объем информации	Хорошая обучаемость

Окончание табл. 4

№ п/п	Исходные данные	Компетенции
5.	Необходимость сочетания ориентации на мнение клиента и коллег и умения отстаивать собственную точку зрения	Смешанная референция
6.	Необходимость выполнения большого объема работ в условиях общения со сложными клиентами. Необходимость проведения публичных презентаций перед большими аудиториями	Стрессоустойчивость
7.	Могут возникать сложные нестандартные ситуации, требующие быстрого принятия решений	Креативность и умение быстро находить выходы из сложных ситуаций
8.	Установка компании на формирование позитивного имиджа и долгосрочные отношения с партнерами	Умение располагать к себе и установка на долгосрочные отношения с клиентами
9.	Высокая степень самостоятельности и реально значительная зона ответственности	Инициативность и способность к самостоятельной работе
10.	Большой объем информации на английском языке	Знание английского языка не ниже среднего уровня
11.	Политика компании в отношении развития персонала	Мотивация на рост и развитие
12.	Желательно, но не является обязательным	Навыки проведения переговоров

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 стороны, 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, портим 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 сопровождает «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 избежать 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 от-

ветов (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 большая 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 распыляется, 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, устанавливая 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, большую 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 информацию и определить, насколько нам подходит кандидат и как строить систему управления.

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

# АНАЛИЗ МЕТАПРОГРАММ И ЛИНГВИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РЕЧИ

**Д**анная методика основана на определенном построении вопросов, позволяющих получить ответы в заданных рамках, а также на анализе формулировок, оценочной составляющей слов и выражений.

Самый простой и надежный способ оценить тип мышления и восприятия действительности человеком — это слушать 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 используем для того, чтобы определить, какая информация будет допущена в сознание... Метапрограммы являются ключевыми моментами в процессе мотивации и принятия решений»<sup>1</sup>. Таким образом, оценив метапрограммы кандидата, мы можем понять особенности его мышления, принятия решений, мотивации и предпочтений в рабочих отношениях.

Существует несколько метапрограмм, которые могут 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.

---

<sup>1</sup> О'Коннор Д., Сеймор Д. Введение в нейролингвистическое программирование. — Челябинск: Библиотека А. Миллера, 1998.

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 подходит 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 подходит 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 точку 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 вну-



тренней 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, финансовый 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.);

Таблица 5

Вопросы	Вывод
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как Вы определяете, что добились в этом успеха?</li> <li>2. Как Вы принимаете решения, какой выбрать вариант работы?</li> <li>3. Каким образом Вы решаете, какому кандидату отдать предпочтение на выборах?</li> <li>4. Как Вы определяете, успешно ли прошли переговоры с клиентом?</li> <li>5. Вы хорошо водите машину (готовите)? Почему Вы так считаете?</li> <li>6. Вы считаете свою карьеру успешной? Почему?</li> <li>7. Вы успешно входите в новый коллектив? Почему Вы так считаете?</li> <li>8. Вы хороший партнер в команде? Почему Вы так думаете?</li> <li>9. Как Вы определяете, успешно ли идет проект?</li> <li>10. Вы легко адаптируетесь к стилю общения другого человека? Почему Вы так думаете?</li> </ol>	<p>Референция:</p> <p>Внутренняя (сам решаю, сам вижу...)</p> <p>Внешняя (получаю внешнюю оценку.)</p> <p>Смешанная (и одно, и другое)</p> <p>Ответы, содержащие ссылки на объективный результат, мнение другого человека (людей), общепринятые нормы и т. п., засчитываются в шкалу внешней референции.</p> <p>Ответы типа: «Я так чувствую», «Мне самому нравится», «Я вижу», «Внутреннее ощущение» и т. п. засчитываются в шкалу внутренней референции.</p> <p>Посчитайте количество баллов с той и другой стороны и найдите свое место на шкале.</p> <p>Если в рамках одного вопроса было несколько ответов, посчитайте их соотношение в пропорции.</p>

- 0–2 (внутренняя)/10–8 (внешняя). Исполнительская работа, требующая хорошей управляемости и практически никогда не требующая отстаивания своей позиции.

**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 стремле-

ние). 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 контролируемых 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 характеристика 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.

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что для Вас важно в работе?</li> <li>2. Какой клиент для Вас оптимален?</li> <li>3. Какой коллектив для Вас оптимален?</li> <li>4. Опишите идеальное для себя место работы.</li> <li>5. Опишите оптимального для Вас руководителя/подчиненного.</li> </ol>	<p>Движение:</p> <p>К (стремление) (как хочу)</p> <p>От (избегание) (как не хочу)</p>
--	---

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 оплачиваемая, 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 жизни, 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, предписаний, 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.

### Результат



Активные продажи  
 Руководитель высшего звена  
 Разработчик программного обеспечения  
 Руководитель среднего звена  
 Менеджер по маркетингу  
 Клиентский сервис  
 Главный бухгалтер  
 Ассистент руководителя  
 Оператор  
 Администратор сети  
 Делопроизводитель  
 Секретарь на телефоне

### Процесс

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 жизненной 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 настроя.

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 отрицательный.

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*.