

1.1. ДВА КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРА ЭФФЕКТИВНОГО ПОДБОРА И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Ваш успех в подборе и оценке персонала определяют всего два фактора! Первый — это четкое понимание того, **«кого вы ищете»** или **«что вы оцениваете»**. Второй — это **правильный подбор инструментов оценки и умение ими пользоваться**. На стыке данных факторов рождается ваш профессионализм. Благодаря этой книге вы сделаете большой вклад в его развитие. Мы будем работать как с первым, так и со вторым фактором. Оба требуют времени и труда.

Общаюсь с сотрудниками разных компаний, я иногда с удивлением понимаю, что между представителями руководства одной и той же компании нет согласованного и четкого понимания **«кого мы ищем»**. Каким-то образом в этих компаниях проходит работа по подбору персонала, но общего понимания нет. В такой ситуации сложно определиться с выбором. Споры могут длиться очень долго, если нет договоренности о критериях. Поэтому первое, что я рекомендую, — это определиться. Иногда на обсуждение критерии подбора и оценки уходит много времени, часто требуются уточнения, разговор с линейными руководителями. Бывают разногласия, в результате обсуждения которых выявляются очень важные детали и даже делаются открытия. Результат такой работы не заставит себя ждать. Лучше потратить несколько дней на определение требований, чем годами подбирать персонал, **«попадая пальцем в небо»**. Задача HR-менеджера — побудить руководителей к обсуждению. Вторая глава данной книги как раз посвящена критериям подбора и оценки (компетенциям), то есть тому, **«кого мы ищем или что оцениваем»**. А первая, третья и четвертая главы подробно освещают методы и инструменты подбора и оценки.

1.2. АНАЛИЗ АНКЕТНЫХ ДАННЫХ КАНДИДАТА

Я начинаю эту часть книги с алгоритма анализа анкетных данных по принципу последовательности. Анкета — это первый документ, первая возможность получения информации о кандидате. Анкета — это то, с чего начинается наше общение с ним, это первая порция информации, которую мы можем проанализировать спокойно перед его приходом. Специально сформированные анкеты и навык их анализа позволяют существенно сократить время работы HR-менеджера на этапе первичного отбора кандидатов. Не стоит пренебрегать анкетой. Этот метод анализа нельзя назвать самым достоверным, он не дает стопроцентной точности, однако в порядке гипотез, которые потом уточняются другими методами, его можно применять. Кроме того, данные, полученные из анкет, можно использовать при беседе с кандидатом.

А сейчас я хочу рассказать о том, какие качества можно оценить при помощи анкет и какими все-таки должны быть ваши анкеты, чтобы была возможность для анализа.

По анкете можно определять следующие характеристики кандидатов: пунктуальность, аккуратность, внимательность, категоричность, культурный уровень и языковую компетентность.

Давайте последовательно рассмотрим каждое качество.

Пунктуальность

Чтобы анализировать данный параметр, нужно добавить в анкету такие пункты, как:

- дата заполнения анкеты;
- дата приема и дата увольнения (с точностью до месяца) при описании прошлого опыта работы.

Выводы. Если соискатель не заполняет ни одного из этих двух пунктов, можно утверждать, что для него неважен фактор времени и, следовательно, такому человеку не может быть свойственна пунктуальность – будь то приход вовремя на встречу или выполнение работы в срок.

Аккуратность

Уровень аккуратности соискателей можно анализировать на основе любой уже используемой анкеты, однако можно и специально организовать способ проверки аккуратности соискателей.

Необходимо специально ввести в анкету одну-две табличные формы вопросов с минимальными объемами для заполнения кандидатом.

Выводы. При анализе необходимо обратить внимание на то, вносит соискатель ответы точно в указанные для этого клеточки или же выходит за поля. Либо, более того, пишет невзирая на указанные поля, поверх таблицы, как если бы ее вообще не было. Следовательно, для должностей, требующих аккуратной работы в точно заданных рамках, предпочтение нужно отдать соискателям, заполнившим ответы в точно указанных таблицей рамках.

Исполнительность

Требуется проанализировать анкету соискателя по следующим критериям:

- процент оставленных без ответа вопросов;
- точность выполнения задач анкеты;
- процент исчерпывающих развернутых ответов на открытые вопросы анкеты.

Выводы. Если в анкете соискателя 0 % оставленных без ответа вопросов, высокая точность выполнения задач анкеты и более 80 % исчерпывающих развернутых ответов

на открытые вопросы — можно заявлять, что соискателю свойственно быть исполнительным.

Пример открытого вопроса

Вы хотели бы, чтобы вашим руководителем был...

Мужчина. Почему?

Женщина. Почему?

Вам все равно. Почему?

Пример вопроса с точной формулировкой того, какой ответ ожидается от соискателя

Образование (учебное заведение, дата поступления и окончания, специальность):

Категоричность

На что следует обратить внимание:

- степень нажима на стержень при письме;
- размер галочек при заполнении квадратиков, предназначенных для пометок.

Выводы. Чем сильнее нажим, тем больше будет выражена категоричность кандидата. Чем больше размер галочек и других пометок кандидата, тем категоричнее кандидат при формулировке своего мнения.

Культурный уровень и языковая компетентность

Проанализируйте ответы с точки зрения:

- логики изложения;
- развернутости речи кандидата;

- знаков препинания;
- орфографических ошибок.

Выводы. Нужно иметь в виду, что для письменной речи свойственна большая, чем для устной, оформленность и развернутость, и поэтому если при письменном ответе соискатель демонстрирует косноязычие и нелогичность высказываний, то гарантированно можно утверждать, что и в устной речи он будет демонстрировать те же качества. Особенно в ситуации дефицита времени или каком-либо эмоциональном напряжении.

Анекдот в тему

Два менеджера по персоналу под вечер оказались перед большой стопкой анкет кандидатов. Неопытный сотрудник вздыхает и собирается просеивать всю пачку, матерый выбирает из серединки две анкеты, а остальные выбрасывает. «Ты что?! Мы же эти анкеты месяц собирали!» — восклицает неопытный. «А зачем нам неудачники?» — отвечает опытный.

1.3. ИНТЕРВЬЮ И ЕГО СТРУКТУРА. БЛАНК ИНТЕРВЬЮ

Существует такая шутка: «Интервью хорошо измеряет навык прохождения самого интервью». Действительно, интервью бывают разные и, к сожалению, часто неструктурированные, а поэтому неэффективные. Одним из основных факторов успешности проведения интервью является его продуманная структура. Так же как и в любых переговорах, при проведении интервью желательно заранее подготовиться и наметить план. Но не стоит полностью планировать сценарий интервью заранее. Во многих случаях имеет смысл варьировать темы и виды вопросов, исходя из ответов и по-

ведения кандидата. Дальше я приведу наиболее логичную из известных мне структуру интервью.

Первый этап: открытие интервью

Задачи:

- **растопить лед и расположить к себе кандидата.**

Первая задача при проведении интервью — вступление в контакт. Нужно, чтобы человек максимально раскрылся. Чтобы мы могли, с одной стороны, получить от него полную, необходимую нам информацию. С другой стороны, мотивировать его на дальнейшее взаимодействие с нами и заинтересовать работой в компании. В этой связи интервью имеет смысл проводить как переговоры, то есть процесс, в котором обе заинтересованные стороны имеют равные или близкие к равным права. В самом начале собеседования нужно постараться снять возможное напряжение кандидата. Стиль собеседования должен быть доброжелательным, ободряющим. Исключение составляет стресс-интервью.

В начале интервью постарайтесь немного разрядить обстановку, можно расспросить кандидата о том, как он добрался, быстро ли нашел офис, что он слышал о вашей компании и о работе в ней, из каких источников эта информация. Если вы встречаете кандидата, чтобы проводить его до нужного офиса, ваш легкий разговор по дороге облегчает начало интервью.

Стоит обратить внимание на расположение в пространстве стола и стульев. Не садитесь с кандидатом через стол, это создает ненужные барьеры. Со стороны профессионально проведенное интервью выглядит как беседа двух хороших знакомых;

- **объяснить план встречи.**

Если время интервью сильно ограничено, нужно обязательно предупредить об этом заранее. Можно спросить, сколько времени есть в распоряжении кандидата, если

это не было оговорено при телефонном интервью. Также важно предупредить о том, что вы будете делать записи по ходу интервью. Процесс записи, если вы ее ведете, 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.

Второй этап: сбор информации

Задачи:

- получить информацию об опыте кандидата, навыках и личных качествах в соответствии с оцениваемыми критериями (компетенциями);
- определить мотивацию кандидата, а также критерии, на основе которых в дальнейшем будете принимать решение;
- в соответствии с полученной информацией рассказать о компании.

На тренингах часто звучит вопрос: когда рассказывать о компании? Целесообразно придерживаться аналогии с этапами продаж, когда «продажа» компании происходит после получения информации о кандидате. Хотя это, конечно, не исключает предварительной краткой информации. По аналогии: «Я представляю компанию X, которая занимается... Мы хотим пообщаться по поводу»... В нашем случае: «Мы пригласили вас пройти конкурс на должность... В нашей компании это новая должность. Компания существует год и активно развивается, открывая новые направления». Потом переходим к интервью, а после его проведения отвечаем на вопросы кандидата и обсуждаем более подробно важные для него факторы. К этому моменту мы уже должны представлять себе ключевые мотиваторы кандидата. Будет ошибкой, если интервьюер сразу начнет подробно рассказывать о компании — это ненужная потеря времени и неэффективно с точки зрения оценки мотиваторов. Обычно этим страдают неопытные менеджеры, которым проще рассказывать хорошо

известную информацию о компании, чем задавать вопросы (особенно если заранее они не составлены).

Полезные правила на этапе сбора информации:

- сократите собственную речь (20 % – ваша речь, 80 % – говорит кандидат);
- задавайте один вопрос единовременно;
- записывайте дословные цитаты везде, где это возможно;
- фиксируйте максимально возможное число невербальных проявлений;
- ведите запись. Для повышения скорости записи отрабатывайте собственную систему сокращений. Ведь, как известно, тупой карандаш лучше острой памяти.

Третий этап: завершение интервью

Задачи:

- предложите кандидату задать 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 количество 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 вариант: «Пока вопросов нет, они появятся в случае дальнейших встреч или предложений». Если же вопросы касаются только уровня компенсации и различных льгот, режима работы, удобства рабочего места и других факторов комфорта, то это не очень хорошее свидетельство. Вопрос в том, для чего человек приходит в компанию: работать и достигать результата или сидеть. Исключения составляют ситуации, когда человек на прошлом месте работы столкнулся, например, с обманом

в вопросе компенсации. Либо, например, график работы может иметь особо принципиальное значение по семейным причинам;

- объясните дальнейшую процедуру и поблагодарите кандидата.

Нужно определить алгоритм продолжения взаимодействия. При этом интервьюеру стоит взять инициативу на себя и оговорить, будут ли еще встречи, их примерные сроки и цель встреч. В данной ситуации больше всего подходит формулировка: «Мы позвоним в случае положительного решения. Вы сами можете связаться со мной в такие-то сроки таким-то образом (телефон или электронная почта) и уточнить результат». 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 кандидат может принять ваше долгое молчание за отказ. В ходе завершения собеседования необходимо подытожить, по каким вопросам достигнуто соглашение или взаимопонимание, то есть подвести итоги всего интервью.

Бланк интервью

Очень хорошим подспорьем при проведении интервью является бланк интервью, мы создали его на одном из тренингов и убедились в его полезности.

Компетенция	Вопрос (другой инструмент)	Результат
1. Готовность к самостоятельному принятию решений, в том числе непопулярных	«Вы хороший руководитель?» «Почему вы так считаете?» «Насколько часто вам приходилось принимать самостоятельные решения?» «Были ли среди них непопулярные? Расскажите об этом»	Здесь могут быть либо сами ответы кандидата, либо выводы из его ответов. Используйте сокращения и символы
2		
3		
...		

В приложении 3 вы познакомитесь с готовым заполненным бланком интервью. Бланк удобен тем, что структурирует процесс интервью, не отвлекает внимание интервьюера на составление нужных вопросов. Кроме того, он позволяет четко придерживаться определенного плана. Благодаря ему вы не уходите в лишние обсуждения, не имеющие отношения к нужным компетенциям. Конечно, иногда спонтанно родившийся вопрос может дать ценную информацию о кандидате. Такое возможно, но это не исключает наличие плана интервью, тем более если время ограничено и расписан график прихода кандидатов. Бланк позволяет точно определить, есть у нас все инструменты для оценки нужных компетенций или следует добавить еще вопросов. Не обязательно задавать все вопросы из бланка, возможно, достаточно будет лишь некоторых. Когда вы поймете, что графа «Результат» заполнена — можно завершать интервью. Некоторые компетенции не требуют вопросов, они легко видны из наблюдения за поведением кандидата. Например, уверенность в поведении. Тем не менее эту компетенцию тоже стоит внести в бланк, чтобы помнить о том, на что обратить внимание. В графе «Результат» может быть просто «+» или «-». Или это могут быть конкретные комментарии. Например: «Уверенно зашел в кабинет, открытые жесты, инициирует диалог», или «Уточнить реакцию на критику», или «Не смог привести пример из своего опыта...» и пр.

1.4. ВИДЫ ВОПРОСОВ

Вопросы — основной инструмент при проведении интервью!

Открытые, закрытые и альтернативные вопросы

Вопросы	Примеры	Преимущества	Недостатки
Открытые. Начинаются с вопросительных слов	«Расскажите о вашей работе с..»	Побуждают кандидата к диалогу;	Ответ требует больше времени;

Продолжение ↗