**Как провести собеседование. Вып 2**

Оглавление

[5 уязвимых мест в резюме, выдающих ложь соискателя 1](#_Toc9076991)

[Тестовое задание при приеме на работу: нужно ли делать? 2](#_Toc9076992)

[Нужно понять, действительно ли кандидат – эффективный управленец 4](#_Toc9076993)

[Как по чертам лица кандидата понять, какой у него характер. 11](#_Toc9076994)

[Как выявить манипулятора на собеседовании 18](#_Toc9076995)

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Собеседования при приеме на работу скоро умрут

Вот чем их заменяют ведущие компании

81 процент людей лгут во время собеседования. 81 процент – это не шутка. При этом большинство компаний до сих пор полагаются на традиционные собеседования при приеме на работу, не понимая, что они не работают. Более того, собеседования – очень плохой инструмент.

Социальный психолог с кучей наград и автор «Лучшего места работы» Рон Фридман говорит, что мы сами создаем условия для того, чтобы люди были нечестны, потому что — все очень просто — это для них единственный способ получить работу.

Давайте представим, что я на собеседовании при приеме к вам на работу. Вы спрашиваете меня о навыке, которого у меня нет. Очевидно, если я признаю, что у меня его нет, я не получу работу. Единственная моя опция — обойти этот вопрос и создать у вас, моего потенциального босса, ложное впечатление. Результат: нанимателям регулярно скармливают нечестные ответы и они принимают их за конфеты.

**Как наш мозг саботирует во время собеседований**

Подумайте еще вот о чем: даже если вы получаете на сто процентов честные ответы от кандидата, остается вопрос о том, как точно вы сами оцениваете человека, который сидит перед вами.

Фридман говорит, что проблема в том, как работает наш мозг. В нас заложены бессознательные предубеждения, которые срабатывают, когда мы смотрим на людей и оцениваем их рабочие качества. Есть вероятность, что вам случалось собеседовать с привлекательной женщиной, высоким человеком или с обладателем низкого голоса. Вот что, согласно Фридману, наука говорит о каждом из этих случаев:

* Привлекательные люди обычно представляются более компетентными, умными и квалифицированными, чем их менее симпатичные коллеги, — даже когда они объективно не лучше.
* Высокие люди, в отличие от низкорослых соискателей, обычно представляются носителями лидерских качеств. Это касается и женщин, хотя в этом случае эффект не так заметен. Более того, данные, собранные за десятилетия, показывают зависимость между ростом и размером зарплаты.
* Люди, которые говорят глубоким или низким голосом, кажутся более сильными, цельными и заслуживающими доверия.

Исследования показывают, что мы просто не можем не поддаться влиянию подобных факторов, и они воздействуют на то, как мы проводим собеседование.

Фридман говорит: предполагая, что кандидат экстраверт, вы попросите его рассказать об опыте руководящей деятельности. Предполагая, что кандидат интроверт, вы вероятно, перефразируете вопрос так: «Чувствуете ли вы себя комфортно, руководя группами людей?»

Фридман говорит, что, задавая одни и те же вопросы в разных формулировках, вы подталкиваете кандидата к тому, чтобы подтвердить именно ваше (интервьюера) изначальное впечатление, которое может быть абсолютно неверным.

**Решение проблемы: «прослушивание на должность»**

Фридман настаивает, что мы должны разрушить привычный HR-процесс и заменить собеседования «пробами»: выполнением рабочих заданий.

Это разумно. Музыкантам, актерам и певцам приходится проходить пробы. Люди, которые их нанимают, хотят увидеть, как те играют, поют, входят в роль. Не имеет ли смысл устраивать подобные пробы и потенциальным работникам, прежде чем подписывать с ними контракт?

Например, когда вы ищите менеджера по продажам, пригласите кандидата на несколько часов и предложите ему продать вам и членам вашей команды ваш же продукт.

Если вы нанимаете веб-дизайнеров, пусть они при вас создадут дизайн «посадочной страницы».

В каждом случае ваши первые впечатления будут основываться не на том, как хорошо они отвечают на ваши стандартные вопросы, а на том, как они делают свою работу. То же касается и поведенческих интервью.

**Пример № 1: Menlo Innovations**

Базирующийся в Мичигане разработчик программного обеспечения называет это «экстремальным собеседованием», хотя соискателям не приходится отвечать ни на один вопрос. Когда они приезжают на интервью, глава компании Ричард Шеридан встречает их такими словами: «Нас не интересует, что у вас в резюме. Нас интересует, насколько вы впишетесь в нашу культуру работы».

Чтобы симулировать реальные рабочие условия, компания одновременно собирает пятьдесят соискателей и разбивает их на пары на двадцать минут. В Menlo все работают в парах: два человека делят один компьютер, передавая друг другу мышку во время «мозговых штурмов».

Соискателям дается задание в духе тех, что обычно выполняются в Menlo. Пока пара работает над ним, сотрудники компании наблюдают за их общением. Через двадцать минут каждый соискатель получает новую пару, новое задание и новых наблюдателей. Еще через двадцать минут они меняются в третий раз.

После участия в таких «экстремальных собеседованиях», менлонианцы (как они себя любовно называют) все вместе решают, каких кандидатов пригласить поработать на пробу целый день, за деньги и над реальными проектами для клиентов — в компании двух других менлонианцев.

Те, кто справится лучше всего, потом вернутся еще на трехнедельный оплачиваемый испытательный срок.

**ример № 2: Automattic**

Люди, создавшие WordPress.com, «верят в то, что Веб можно сделать лучше». Они также верят в новый формат собеседований — «испытания».

Потеряв порядочно новых сотрудников, глава компании Мэтт Мулленвег понял: что-то не так.

Он пишет в Harvard Business Review:

«Мне стало очевидно, что на нас влияют разные аспекты: такие, например, как чья-то манера говорить или поведение в ресторане, которые впоследствии никак не влияют на качество работы. Некоторые люди — просто потрясающие собеседники и способны очаровать кого угодно. Но работа вовсе не состоит в том, чтобы очаровывать остальных, и их навыки поведения на собеседовании совершенно не отражают того, какими они будут сотрудниками. Собеседования могут быть „отработаны“ без реальной продуктивности».

Теперь каждый кандидат, которого изначально отберут, работает на компанию от трех до восьми недель на базе контракта, рука об руку с теми людьми, которые стали бы их напарниками, получи они работу.

Цель, говорит Мулленвег, вовсе не в том, чтобы получить от кандидатов завершенный продукт или заставить их проделать какое-то количество работы, а в том, чтобы быстро и эффективно оценить, насколько такое сотрудничество будет взаимовыгодным.

Чтобы не усложнять, Automattic платит всем по 25 долларов в час, независимо от того, претендует ли кандидат на должность инженера или финансового директора.

Это работает, потому как обе стороны имеют возможность оценить друг друга. Кандидаты на места в отделе пользовательской поддержки работают напрямую с пользователями. Инженеры пишут реальные коды. Дизайнеры рисуют дизайны. Это дает кандидатам возможность получить представление о работе. Многие отваливаются добровольно на ранних этапах, сберегая всем массу времени.

Даже если вы пока не готовы отказаться от собеседований, усовершенствование процесса при помощи «проб» или испытательных сроков поможет точнее попасть в цель при выборе сотрудников, сократит временные затраты на первоначальный отсмотр резюме и спасет компанию от потерь в продуктивности, которые происходят, когда сотрудники вынуждены отвлекаться на собеседования с хорошими «актерами».

# 5 уязвимых мест в резюме, выдающих ложь соискателя

16.03.2018

*Всем нам приходилось не только составлять резюме, но и приукрашивать в них какие-то факты, а то и откровенно искажать их, т.е. лгать. Однако то, что нам кажется надежно спрятанным фактом, зачастую легко разоблачается наблюдательным глазом опытного рекрутера*.

**1. Компании, которые никогда не существовали в реальности**. Этим пунктом грешат часто либо совсем молодые специалисты, либо те, у кого в трудовом стаже есть достаточно долгий перерыв в работе. Казалось бы, что проще - на рынке существуют десятки тысяч компаний, от огромных до очень маленьких и вряд ли рекрутер докопается до того, что указанной фирмы в реальности никогда и не существовало. Но этот "скользкий" ход уже давно приелся рекрутерам, которые почти на интуитивном уровне вычисляют эту ложь. И кроме того, все ИП и ООО уже давно представлены в сети, хотя бы на сайтах для проверки налоговых контрагентов. Так что разоблачить этот обман, поверьте, можно очень быстро.

**2. Компании, в которых вы ни разу не работали**. Трюк, который разоблачается вдумчивым рекрутером достаточно легко и просто. Один звонок в отдел кадров указанной вами компании в секунду проясняет ваш обман. Кстати, имейте ввиду, что после этого вы скорее всего не сможете трудоустроиться и в ту компанию, которую указали как своего бывшего работодателя. А некоторые рекрутеры идут еще дальше и заносят таких соискателей в "черные списки", которые достаточно легко отыскать в сети Интернет.

**3. Отсутствие ответа на вопрос о том, кто может вас рекомендовать.**В-принципе, нет ничего необычного в том, что большинство соискателей не имеют сколько-нибудь значимых рекомендаций с предыдущих мест работы. Однако это становится подозрительным, если в резюме вы указываете большой опыт работы, делаете упор на свой профессиональный рост и при этом отказываетесь указать рекомендателей. Конечно, если ваше резюме уж очень зацепит рекрутера, вы можете обсудить причины этого на собеседовании. Но слишком велика вероятность того, что рекрутер попросту усомнится в правдивости информации о вашем профессиональном опыте.

**4. Личностные характеристики, не соответствующие профилю в социальной сети.**Большая часть резюме соискателей включает в себя упоминание о сильных сторонах личности. Да-да, мы сейчас про "*активность, целеустремленность и готовность обучаться новому*". И тут рекрутер отправляется на поиски вашей странички в социальной сети и видит ссылки на сетевые игры, маловыразительные репосты из юмористических сообществ и ни одного подтверждения вашей активности и готовности учиться новому. В последние 2-3 года уже подавляющее количество рекрутеров использует оценку профиля соискателя в соцсети для подтверждения или опровержения информации, которая содержится в резюме.

**5. Шаблонность формулировок об опыте работы.**Если в пунктах, которые предусматривают рассказ о своих профессиональных обязанностях, вы предпочитаете стандартные формулировки, то не удивляйтесь, что вас не приглашают на собеседования. Фразы типа "наработка клиентской базы" или "взаимодействие с клиентами" вообще не несут в себе никакого ценностного смысла, равно как и "работа с документами". Скорее всего рекрутер сочтет, что вы совершенно не заинтересованы ни в предыдущих местах работы, ни в будущем, а посему и не станет более внимательно изучать ваши профессиональные достижения. Описывая свои предыдущие обязанности, максимально отходите от шаблонов и используйте больше фактов и цифр.

# Тестовое задание при приеме на работу: нужно ли делать?

26.02.2018

Полная статистика будет доступна после того, как публикация наберет больше 100 просмотров.

Просьба выполнить тестовое задание по итогам собеседования, а иногда и даже до его прохождения (по итогам телефонного разговора) сегодня не редкость. Разберемся, в каких случаях нужно его делать, а в каких – нет, и как минимизировать возможный обман, если все же решили его сделать.

**Зачем нужны тестовые задания**

Работодатель с правильными намерениями дает тестовое задание для того, чтобы проверить компетенции, навыки и опыт кандидата. На это мне могут возразить – а разве из резюме все это непонятно? Нет, непонятно. И вот почему. Резюме сегодня часто делают карьерные консультанты, а если и не они, то некоторые кандидаты научились презентовать себя и подавать не хуже опытного менеджера по продажам. Каждый рекрутер знает, что в резюме содержится минимум 10% неправды, если не больше, поэтому на некоторые вещи часто закрываются глаза, а многие проверяются. Даже портфолио сегодня на 100% не говорит о том, что его сделал тот, кто его предоставляет. В своей профессиональной деятельности мне приходится часто набирать на работу колумнистов – и, к сожалению, приходится констатировать, что только один из пяти человек предоставляет оригинальные авторские работы, другие же – полностью сворованные у коллег тексты или составленные из разных источников… Однажды я даже взяла на работу одну кандидатку, у которой в портфолио были интервью с первыми лицами некоторых министерств – под материалами было указано ее авторство. Через какое-то время выяснилось, что писать данный работник просто не умеет – те интервью были подготовлены пресс-службами соответствующих министерств, а ее фамилию указывали для создания видимости, что материал написан редакцией.

Итак, еще раз повторюсь: **проверка компетенций, навыков и опыта кандидата – основная цель тестового задания правильного работодателя**. Но есть и их антиподы – те, которые банально собирают идеи для дальнейшего их воплощения в жизнь, без, естественно, участия конкретных кандидатов. Как же их различить, если каждый из них говорит «красиво»?

**Какие задания выполнять, а какие – нет**

Сразу оговорюсь: я специально не буду приводить конкретные примеры, так как они будут очень субъективными, а я сторонник принципа «Не навреди», – поэтому поговорим лучше о критериях определения адекватности тестовых заданий.

В первую очередь я рекомендую задать себе вопрос: «**А сможет ли потенциальный работодатель использовать результаты вашего тестового задания в будущем, не взяв вас на работу?**». Например, из задания «У мобильного приложения N появилась новая функциональность. Как понять, успешна она или нет?» вполне очевидно, что – не сможет, а в задании «Продажи мобильного приложения N упали на 50%. Напишите план антикризисных идей, с помощью которых удастся вернуться не только к первоочередным цифрам, но и вырасти на 20%» – сможет. Граница между этими заданиями достаточно тонка, но вполне понятно, что в первом случае оценивают ваши знания, а во втором – и оценивают ваши знания, и собирают идеи.

Поэтому в первом случае, на мой взгляд, тестовое задание можно сделать. А вот сразу отказываться от выполнения тестового задания во втором случае я не рекомендую. Помним, что недобросовестных работодателей, увы, немало, поэтому лучше подстраховаться. Если вы обладаете опытом работы более пяти лет и(или) достаточно известны в своей сфере, то мягко отказаться от выполнения тестового задания можно, сказав, что ваши ранее выполненные проекты (результаты работы) свидетельствуют о вашем опыте и навыках и подтверждения не требуют. И (или) можно предложить получить рекомендации у предыдущих работодателей. Я знаю примеры, когда кандидаты категорически отказывались выполнять тестовое задание, и… получали эту работу. Я не призываю всех делать только так – но при стечении обстоятельств (например, другие кандидаты сделали задание неудовлетворительно) такой ход может сработать. Главное – держать себя уверенно.

**В случае небольшого опыта работы можно оговорить объем задания или сделать только ту его часть, которую отдавать не жалко.** Главное – ту часть, которую будете делать, выполнить качественно, чтобы у работодателя не сложилось впечатления, что вы не «в теме».

**Если же вам предлагают написать бизнес-план или просто предложить идеи по улучшению чего-либо, а часто это делают даже до проведения первого очного интервью (например, после телефонного), то я бы рекомендовала предложить работодателю заключить гражданско-правовой договор на выполнение этой работы с выплатой определенной суммы.** Не нужно считать, что самым популярным ответом будет отказ работодателя – заинтересованный в вас может и согласиться, и я знаю такие примеры. А имея на руках договор, вы сможете в будущем доказать, что это вы выполнили, например, данное произведение литературы и исключительное право на его отчуждение не давали (ст. 1288 ГК РФ). В противном случае доказать что-либо практически будет невозможно – как показывает практика, все идеи, полученные не только от вас, но и от других горе-кандидатов, перерабатываются, систематизируются и адаптируются.

**Не забывайте о «праве голоса»**

В периоды, когда предложение на рынке труда превышает спрос (например, когда на одну вакансию в день приходит по несколько сотен резюме), многие работодатели предлагают прислать выполненное тестовое задание одновременно с резюме или откликом на вакансию. С одной стороны такой ход позволяет отсеять множество неподходящих кандидатов сразу, с другой – может свидетельствовать о все том же сборе идей. Рецепт аналогичен приведенному выше – смотреть на суть задания. И тут еще напомню, что кандидат также выбирает компанию, как компания себе работника, но почему-то многие об этом забывают и держат себя с позиции более слабой стороны. А это значит, что на собеседовании работник должен оценить подходит ли ему принятая в компании корпоративная культура, симпатичны ли ему потенциальный руководитель, коллектив, функционал – об этом и многом другом можно узнать только на собеседовании – объявление о вакансии всего лишь набор слов. Поэтому делать ли тестовое задание (читай – тратить свое время, энергию и знания) до прохождения первого собеседования, стоит крепко задуматься. Представьте себе, что вы его сделаете идеально, придете на собеседование, а там вам не понравится… Разочарование и только.

# Нужно понять, действительно ли кандидат – эффективный управленец

**Нужно понять, действительно ли кандидат – эффективный управленец. Проверьте его в действии. Попросите сыграть в компьютерную бизнес-игру**

Екатерина ТОРАВАЛ, Директор по персоналу и организационному развитию издательской группы «ЭКСМО-АСТ-ДРОФА-ВЕНТАНА-ГРАФ»

Два года назад руководство крупной компании решило запустить новые направления, в том числе в региональных центрах. Для этого потребовалось найти целеустремленных и амбициозных управленцев. После того, как HR-служба разместила объявления о вакансиях на работных сайтах, поступило много резюме. По ним отобрали кандидатов, у которых в трудовой биографии **был успешный опыт работы в стартапах**. Теперь оставалось ждать результатов.

Но через полгода стало ясно, что результаты далеко не всегда обнадеживающие. Не все отобранные руководители оказались бойкими и целеустремленными в работе. Около 50% управленцев стартапа надо менять. «В этот раз не ограничивайтесь просмотром резюме и собеседованиями. **Проверьте, каковы претенденты в деле»**, – не без упрека сказал гендиректор HRдиректору. Как тогда оценивать и отбирать кандидатов на руководящие должности стартапа? Ассессмент-центр? Дорого и хлопотно! Знакомый HR-директор подсказал: «Используй бизнес-игры (симуляции)». В бизнес-играх моделируются ситуации, аналогичные тем, которые происходят в реальной работе, и кандидатам нужно **принимать верные решения, проявить и профессиональные, и личностные качества**. Значит, можно увидеть, как соискатели действуют. И это гораздо дешевле ассессмент-центра!

Лия ЛУГОВАЯ,

HR-бизнес-партнер агентства «Смарт Персонал»

**Компания несерьезно отнеслась к оценке по игре «Стратагемы». А стоило внимательнее изучить!**

Суть игры: кандидат возглавляет страну, которая развивается, и решает, как работать, как торговать, какие поручения давать людям. Один кандидат на позицию руководителя отдела продаж так уверенно ставил задачи, что игра оценила его как жесткого директивного руководителя. HR-служба зафиксировала, что кандидат набрал больше всего баллов, не придав значения тому, как он это сделал. Его и пригласили на работу. К концу испытательного срока ситуация в отделе накалилась, подчиненные жаловались на шефа, и гендиректор решил его уволить. Но я убедила гендиректора не спешить. Мы разработали для управленца план развития и вернули его авторитет.

**Под каждую игру сейчас создают онлайн-ресурс. Диски и флешки – в прошлом**

В 1990-е годы бизнес-игры записывали на диски, которые можно было купить и играть на компьютере. Сегодня практически все разработчики создают онлайн-ресурс под каждую компьютерную игру. Заходите на сайт, регистрируйтесь и играйте. Если, конечно, не надо платить за игру.

Разумеется, не все бизнес-игры бесплатные. Платные тоже находятся на сайтах, но, не заплатив, в них не поиграешь. Чаще всего они изначально создаются для HR-нужд, например, для оценки. Результат оценки **в баллах автоматически рассчитывается по каждой компетенции** того, кто играл. Бесплатные ресурсы, как правило, не умеют это делать, и HR-у, чтобы оценить кандидата, нужно сопоставлять его результат с итогами других кандидатов.

Сюжеты деловых игр для управленцев во многом схожи: нужно управлять производством, городом / страной или решать финансовую проблему компании. Менее сложный вариант (для линейного менеджмента) – рабочие ситуации, из которых надо найти выход. Классификацию компьютерных бизнес-игр смотрите в таблице ниже.

**Таблица 1. Компьютерные бизнес-симуляции и управленческие навыки, которые можно оценить с их помощью**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Игра и описание | Сайт | Какие умения оценивать | Возможность доступа |
| **I. Экономический бизнес-симулятор** | | | |
| 1. «Бизнесмания» Игроки соревнуются онлайн в едином пользовательском экономическом пространстве. Есть выбор, чем заняться: строить завод, добывать нефть, продавать продукцию или выращивать зерно | bizmania.ru | 1. Оценить, как человек принимает управленческие тактические решения – нанимает рабочих, закупает оборудование, устанавливает цены 2. Понять, способен ли кандидат принимать управленческие решения на уровне компании в целом, определить вектор развития и расширения бизнеса 3. Оценить уровень коммуникабельности человека | Игра бесплатная |
| 2. «Виртономика» Виртуальное поле игры – это несколько стран различных экономических зон со своими налогами, зарплатами, ценами, пошлинами. Называется такое пространство «реалм». Игрок выбирает реалм для развития своей бизнес-деятельности и начинает играть со стартовым капиталом | virtonomica.ru | Игра бесплатная, есть платные возможности для игроков – например получать образование |
| 3. «Монополия» Аналог популярной настольной игры. На игровом поле расположены объекты жилой недвижимости, производственные предприятия, финансовые структуры и другие учреждения, которые участники приобретают в ходе игры. Цель – обанкротить своих противников | monopolystar.ru | 1. Выяснить, обладает ли кандидат базовыми знаниями по маркетингу 2. Узнать уровень коммуникабельности и дип-ломатичности человека 3. Понять, есть ли у человека предпринима-тельская жилка и способность грамотно инвестировать финансы | Игра бесплатная |
| **II. Напряженный рабочий день руководителя** | | | |
| Skiliks Симуляция напряженного рабочего дня руководителя – нужно ответить на четыре письма, провести две встречи, отвечать на звонки и решать текущие задачи | skiliks.com | 1. Понять, умеет ли кандидат эффективно использовать время, как он распределяет его, готов ли работать сверхурочно 2. Оценить, с какой скоростью и насколько качественно способен кандидат выполнять задачи 3. Оценить управленческие навыки кандидата: как расставляет приоритеты, как работает с подчиненными, каковы его навыки коммуникации, стрессоустойчивость | Платная, чтобы играть, нужно зайти на онлайн-ресурс. Есть возможность изменить условия игры под специфику работы организации |
| **III. Финансовая грамотность и инвестиции** | | | |
| «Купи мечту» (другие названия этой же игры – «Денежный поток», Cash Flow). Нужно выбрать мечту, которая собственно и поможет игроку стать финансово независимым. Дальше предстоит выбрать профессию и, следуя разным указаниям, копить наличные. Если делать все обдуманно, то в конце игры мечта сбывается | cashgo.ru | 1. Оценить финансовую грамотность кандидата, насколько он способен грамотно инвестировать деньги 2. Понять, способен ли кандидат накопить достаточно денег, если понадобится 3. Увидеть, умеет ли соискатель принимать инвестиционные и финансовые решения в сложных ситуациях | Игра бесплатная |

**Попросите кандидата сыграть и скажите, что нужно 2–3 часа. Готов ли он столько потратить?**

Это покажет, во-первых, насколько серьезно кандидат относится к перспективе работать у вас, во-вторых, что он думает о таком способе оценки. Многие соискатели считают, что компьютерная игра – не самый объективный способ оценки. Не переубеждайте кандидата слишком сильно. Но скажите, что игра создана одним из лучших разработчиков, который старается как можно сильнее приблизить ее к реальности. Мнение игроков учитывается при разработке следующей версии. Если кандидат и дальше **рьяно отказывается или бросает игру на полпути**, для Вас это знак – скорее всего, соискатель не готов к управленческой деятельности. Ему важнее статус, а не умение руководить людьми.

**Поиграйте сами в демоверсию, чтобы понять, стоит ли Вам использовать игру**

Практически на всех сайтах, где выкладываются игры, есть их демоверсии – упрощенный вариант. Игра длится не более 15 минут, возможностей и задач в ней меньше, чем в полной версии. Поиграв в нее, Вы сможете составить представление об игре. Часто кнопка для перехода на демоверсию находится на главной странице сайта. Либо ссылка указана на странице, называемой «Об игре». Демоверсия «Виртономики» находится на странице <http://virtonomica.ru/main/about/>, а демоверсия Skiliks – на [www.skiliks.com](http://www.skiliks.com/).

Вера КОЗЛОВА,

руководитель HR-отдела творческой архитектурной фирмы «Архпроект» Союза архитекторов Республики Башкортостан (г. Уфа)

**В игре «Виртономика» кандидаты должны были открыть офис по разработке и продаже проектно-сметной документации**

Мы использовали «Виртономику», когда подбирали начальника подразделения. Каждый кандидат заходил на портал игры, где у нас уже был создан аккаунт. Задание: установить для офиса по разработке и продаже проектно-сметной документации оптимальную систему оплаты труда, оптимизировать численность персонала (если требуется) и выяснить, успешно ли планируется деятельность, распределяются ресурсы и заполняется документация. Один из кандидатов набрал больше всего баллов. Ему мы и сделали предложение.

**Игра Skiliks: проверьте, стрессоустойчив ли кандидат, насколько он дипломатичен**

Соискатель становится одним из героев игры – руководителем. В игре моделируется его **напряженный рабочий день**. Руководитель должен и писать письма, и принимать коллег, и ставить задачи, и распределять ресурсы, а затем контролировать выполнение задач. День проходит максимально быстро – в реальном времени за два часа. Кандидату придется **действовать в условиях многозадачности и аврала**. Смотрите, как ведет себя соискатель. Если, несмотря ни на что, продолжает активно решать вопросы, то он скорее всего стрессоустойчив и дипломатичен. Игра подходит для оценки кандидатов на позиции линейных менеджеров.

**ПРИМЕР**

HR-директор предложил кандидату на позицию руководителя службы логистики пройти игру Skiliks. С первых минут кандидат опешил: на экране появился рабочий стол, на нем список четырех задач – обсудить с директором по продажам бюджет, связаться с аналитиком для знакомства и первых инструкций, написать тезисы к своему выступлению, подготовить предложения для совещания. Тут же раздался звонок телефона и появился значок электронной почты, в котором указано, сколько писем не открыто. Четыре!

Соискатель ответил на звонок, а затем стал отвечать на письма. Количество задач, между тем, постоянно увеличивается, звонки раздаются все чаще. На десятом звонке кандидат стал сдавать – его темп речи замедлился, он начал молчать в телефонную трубку. В виртуальном мире наступила середина рабочего дня. Кандидат, поняв, что тест выполнен только наполовину, позвал HRдиректора и сообщил, что отказывается играть до конца. Директор по персоналу сделал вывод, что человек не готов к управленческой деятельности. Он мог справиться с задачами, если бы делегировал их подчиненным, которые приходили к нему с вопросами. Устойчивость к стрессам у соискателя низкая, так как он не дошел до главного испытания – разбора полетов в кабинете у своего начальника.

**Предприимчив ли кандидат, знает ли рынок, способен ли получать прибыль: «Виртономика», «Бизнесмания», «Монополия»**

**Линейный менеджер или управленец-новичок вряд ли добьются успехов в «Виртономике»**

Эта игра ориентирована на тех, у кого есть знания в сфере экономики и опыт управленческой работы. Начинающий руководитель вряд ли справится с заданиями, а на форуме, который есть в игре, почувствует себя слабым и беспомощным новичком. Кого-то это подстегнет развиваться, а кого-то, напротив, демотивирует и приведет в уныние. Средний возраст игроков «Виртономики» 25–40 лет. Среди них много владельцев бизнеса, руководителей высшего звена, предпринимателей. Кандидатам на позиции такого уровня и нужно предлагать поиграть в эту бизнес-симуляцию.

Это экономические бизнес-симуляторы, которые ставят кандидата в такое положение, где он соревнуется не с компьютерной программой, а с виртуальными бизнесменами. По сути «Виртономика» и «Бизнесмания» практически идентичны: **каждый игрок управляет компанией**, которую он создает на стартовый капитал (выдается в начале игры). Нужно выбрать, в какой стране и в каком городе будет располагаться офис / магазин, определиться с поставщиками, нанять персонал. Время в игре течет быстро – одна неделя проходит за 24 часа. Конечно, совсем не обязательно, чтобы кандидат играл сутки напролет. Во-первых, можно останавливать игру, во-вторых, просите кандидата **пройти лишь часть игры** – этап, на котором требуется запустить свой бизнес. Этого достаточно, чтобы оценить лидерский потенциал человека.

**ПРИМЕР**

Соискатель на позицию руководителя отдела продаж линейки «бытовая химия» начал играть в «Виртономику» на компьютере, который находится в HR-службе. Кандидат сам выбрал тип компании – торговая, страну – Болгария, город – Бургас. Теперь требовалось выбрать площадь магазина и количество сотрудников. Соискатель решил, что магазин должен находиться в центре города. Там стоимость аренды площадей выше, зато проходимость торговых точек очень высока. Значит, должна быть приличной выручка. Теперь требовалось выбрать поставщика и ассортимент, установить цены, а также решить, сколько сотрудников потребуется. Соискатель решил, что магазин будет торговать фруктами и овощами. Значит, сделал вывод кандидат, в торговом зале будет много потенциальных покупателей, и нужно взять побольше сотрудников. В помещении площадью 100 кв. м, полностью забитом товаром, смогут качественно работать 10 человек. Экономический бизнес-симулятор показал, что соискатель все сделал правильно. Магазин начал успешно работать, посетители активно посещали его. Это говорило о том, что соискатель имеет опыт продвижения товаров.

Светлана КРАЙЧИНСКАЯ,

вице-президент по персоналу «Объединенной авиастроительной корпорации»

**Использую игровые симуляторы как дополнительный инструмент оценки. Формирую три рейтинга**

Первый рейтинг формируйте по количеству баллов, второй – по тому, насколько глубоко поняли задание участники. В третьем обозначьте лучших по взаимодействию с другими игроками (если оно было) – лидеров групп. Так Вы выберите менеджера среднего звена.

**Чтобы понять, как кандидат справился с заданием в «Виртономике», зайдите на сайт игры на следующий день**

Раз в сутки (в ночное время) в онлайн-играх происходит **обновление информации** о ситуации. Если кандидаты играли, к примеру, в среду, то релевантные результаты станут известны в четверг. Такое правило действует в «Виртономике».

**ПРИМЕР**

Кандидат на позицию директора отдела продаж прошел первый этап (запуск бизнеса) игры «Виртономика». На следующий день HR-менеджер зашел на сайт игры, чтобы посмотреть, чего добился кандидат. HR вбил в поле логин, под которым играл кандидат, и открыл вкладку «Магазин». На ней можно посмотреть показатели текущего состояния предприятия (см. таблицу ниже).

В виртуальном мире за реальные сутки прошла неделя после того, как кандидат открыл магазин в центре Екатеринбурга. В первую очередь HR-специалист посмотрел, как оценены достижения кандидата. В графе «Эффективность офиса» значилось 63%, а в графе «Эффективность топ-менеджера» – 76%. Это низкие показатели. Сайт предоставил и другие детали. Кандидат нанял в магазин 7 сотрудников. Это допустимый максимум для торгового зала площадью 85 кв. м. Но магазин неизвестен, в него мало ходят, поэтому продавцы не отработали свою зарплату. Это оплошность кандидата. Вероятно, ему свойственно не обдумывать свои решения.

HR-менеджер изучил, как кандидат формировал ассортимент. Для этого зашел на страницу «Выбор поставщика». Было видно: кандидат-предприниматель решил торговать большими объемами ширпотреба и выбрал поставщика, который продает обувь по низкой цене – 25 долларов. Из-за наценки в 60 долларов, которая установлена за пару, средний ценник магазина ниже средней цены по городу – 85 долларов против 100. Низкая цена – безусловно, конкурентное преимущество. Но возникает риск прогореть. На это указал коммерческий директор, когда HR-менеджер его спросил: «Достаточно такой наценки или мало?» Значит, у кандидата недостаточно развито чутье рынка, он стремится быстро получить доход. Специалист по персоналу распечатал с сайта результаты кандидата, чтобы сравнить с результатами других кандидатов.

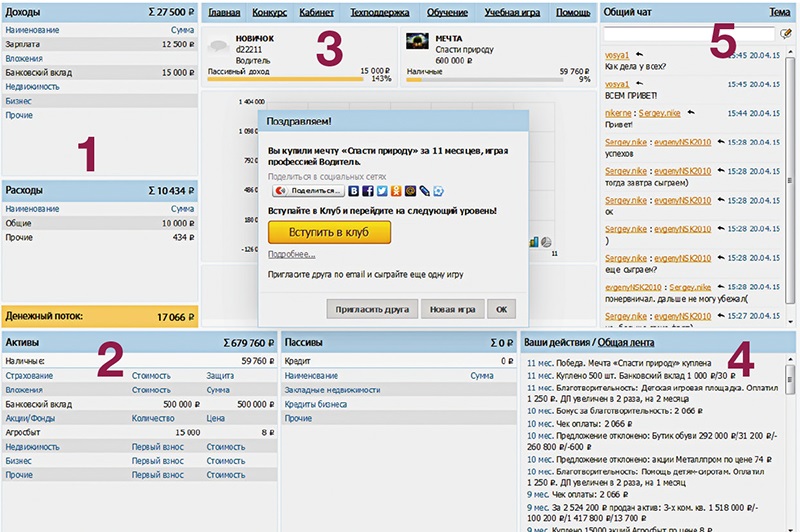
**Отчет об эффективности предприятия в игре «Виртономика»**

|  |  |
| --- | --- |
| Район города | Центр города Екатеринбург |
| Торговая площадь | 85 кв. м |
| Расходы на аренду | 3290 долларов  в неделю |
| Количество сотрудников | 7 (требуется ~ 5) |
| Зарплата одного сотрудника | 120 долларов в неделю (в среднем по городу 138.16 долларов) |
| Расходы на зарплату | 840 долларов в неделю |
| Уровень квалификации сотрудников | 3.00 (в среднем по городу 6.00) |
| Известность | 2.00 (в среднем по городу 7.00) |
| Эффективность офиса | 63,00% (на момент пересчета) |
| Эффективность топ-менеджера | 76,00% (на момент пересчета) |

**«Купи мечту»: разбирается ли сотрудник в финансовой отчетности, в работе фондовых рынков, умеет ли инвестировать**

Сюжет бизнес-игры «Купи мечту» прост. Из списка желаний кандидат выбирает свою мечту. Например, домик у моря на сумму 1 250 000 рублей. После этого соискатель должен выбрать, кем он будет работать. Затем начинает инвестиционную деятельность. Ее операции и результаты отображаются на одностраничном экране в пяти блоках (пример того, как может выглядеть экран, см. на рисунке ниже).

**Рисунок. Операции и результаты инвестиционной деятельности кандидата в игре «Купи мечту». Информация по пяти блокам экрана**

  
***Блок 1****– «Доходы» и «Расходы», а чуть ниже ежемесячный «Денежный поток», представляющий собой разницу между доходами и расходами.****Блок 2****– «Активы» и их стоимость, «Пассивы» (кредиты, закладные и т. д.).****Блок 3****– данные профиля, выбранные профессия и мечта, размер пассивного дохода и имеющиеся наличные деньги.****Блок 4****– хроника игры (сохраняются все события, произошедшие в процессе игры).****​Блок 5****– общий чат сайта (не конкретной игры).*

Кандидат может **выбирать, во что инвестировать капитал**. Например, вкладывать деньги в покупку активов, а потом выгодно продавать их, или положить в банк на депозит, или проводить операции с ценными бумагами. Игра заканчивается, когда сумма наличности игрока оказывается равной сумме его желания. Предполагается, что цели (мечты) можно достичь за неделю, если каждый день играть по часу.

Чтобы ускорить процесс, попросите кандидата накопить определенную сумму. Еще вариант: использовать платные возможности игры и ввести еще одно условие для кандидата – играть с соперниками (реальными людьми) по принципу «Кто быстрее достигнет одну и ту же цель». Если кандидат справится, значит, умеет распоряжаться финансами.

**Важные выводы**

1. Не так важно, что в бизнес-симуляциях задания могут отличаться от задач в реальной работе. Главное – Вы побуждаете соискателя действовать и думать, оцениваете, как он с этим справляется.
2. Компьютерные бизнес-игры – хорошая альтернатива ассессмент-центру, несмотря на то, что за доступ к игре надо платить. Все равно это дешевле. И в финансовом плане, и во временном.
3. В деловых играх моделируются самые разные ситуации. Вы оцените кандидата комплексно, поймете, стрессоустойчив ли он, находчив ли, разбирается ли в финансах и продажах.

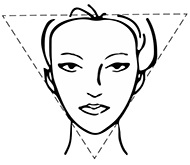
# Как по чертам лица кандидата понять, какой у него характер.

**Как по чертам лица кандидата понять, какой у него характер. И подходит ли ему работа. Применяйте основы физиогномики**

Светлана ГОЛД, Директор по персоналу компании «Форум»

Знакомый HR-директор показал мне фотографии с новогоднего корпоратива, чтобы я оценила оформление банкетного зала. На одном фото был запечатлен улыбающийся мужчина. «А вот этого, – сказал мой коллега, – на всякий случай запомни. Это наш бывший коммерческий директор. Мы его уволили за махинации. А ведь на вид – такой честный и порядочный человек». Я внимательнее рассмотрела фото. Да, лицо вызывает доверие. Но в нем есть то, что **выдает врожденную склонность к воровству и махинациям**. Такой вывод можно сделать, опираясь на правила физиогномики.

**Рисунок 1.** У шпионов часто «треугольное» лицо

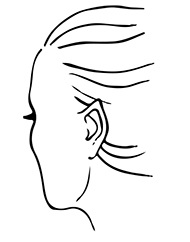


HR-директор заинтересовался и спросил, в чем именно проявились воровские наклонности у бывшего сотрудника.

Во-первых, **лицо имеет «треугольную» форму**, основой вверх (см. рисунок 1 на поле справа). Это говорит о высокой одаренности и интеллекте, но одновременно – изворотливости.

Во-вторых, у человека на фотографии **заостренные («эльфийские») уши**. Это говорит о внутреннем чутье, переменчивости и хитрости. Кроме того, уши расположены очень высоко – их верхний край находится чуть выше уровня бровей (см. рисунок 2 на поле справа). Это говорит о высоком интеллекте (низко расположенные уши, напротив – о низком интеллекте). Если все объединить, то получится психологический портрет человека, умного от природы, коварного, часто аморального, склонного к авантюрам и махинациям.

**Рисунок 2.** «Эльфийские» уши. Этот своего не упустит



Стать физиогномистом-профессионалом, способным «считывать» людей по их лицам, а не только интуитивно – непросто. Нужна многолетняя практика. Ведь разных форм одних и тех же черт лица более 500. Но можно овладеть азами физиогномики и делать верные предположения о характере человека с вероятностью где-то 50%. Это особенно полезно для подбора сотрудников. Давайте разберем, какие основные и явные физиогномические признаки существуют и как с их помощью составлять психологический портрет.

**Психология задана генетикой: черты лица находятся в сцепке с особенностями личности**

Психоэмоциональные качества человека, его темперамент генетически запрограммированы. Форма головы и отдельных частей лица – тоже. Люди веками наблюдали за собратьями и смогли выявить **связь между врожденными чертами лица и особенностями личности**. И сейчас мы можем по форме глаз, носа, губ и ушей делать выводы о том, какими чертами характера обладает человек. Если у кандидата, который пришел на собеседование, узко посаженные глаза, физиогномисты уверяют, что он, скорее всего, узко смотрит на вещи. Но при этом стремится выполнять работу идеально и не терпит, когда кто-то делает ее «не так», даже в мелочах.

**Не генетическое, а приобретенное: эмоции и чувства человека формируют черты его лица**

Если человек в силу своего характера часто испытывает одни и те же эмоции, у него **напрягаются одни и те же мимические мышцы**, а кожа лица деформируется, появляются морщинки. По ним можно делать выводы о характере человека.

**ПРИМЕР**

В автомобильную компанию срочно требовался менеджер по работе с VIP-клиентами. Искали улыбчивого оптимиста с чувством юмора. Он, по мнению руководства, сможет лучше других противостоять стрессам и не пасовать перед «тяжелыми» клиентами. Но как выявить такого? Ведь на собеседовании большинство кандидатов изображает бодрых энергичных оптимистов. После долгих раздумий HR-директор выбрал такие признаки, выдающие «оптимистов по жизни»: особое выражение лица, мимические морщинки и складки. Например, у жизнерадостного человека часто слегка приподнятые уголки рта (у пессимиста они опущены). Кроме того, у улыбчивых людей от внешних уголков глаз веером расходятся морщинки. Они образуются из-за того, что человек щурится, когда улыбается. Во время собеседований HR искал у кандидатов именно эти черты. В итоге выбрал человека, который и на собеседовании показал себя общительным и улыбчивым, и, судя по мимическим морщинкам, был таким в жизни. Выбор оказался удачным: новичок быстро адаптировался и хорошо справлялся со своей работой.

**Уши, скулы, подбородок: здоровье и интеллект, лидерство, упорство и воля**

Людей с большими ушами отличает крепкое здоровье и активность. Но, как правило, они плохо умеют договариваться с людьми, и предпочитают стоять на своем. Обладатели маленьких ушей наоборот – предпочитают идти на компромисс. Часто они – грамотные и компетентные специалисты. Если скулы сильно выражены, то это означает, что кандидат обладает сильными коммуникативными навыками, может заставить слушать себя кого угодно и быстро завоевывает симпатии окружающих. Если скулы выражены слабо, то человек, скорее всего, не любит общаться. Особенно – в больших компаниях. У соискателя выдается вперед подбородок? Скорее всего, он максималист, стремительный и напористый. Возможные ошибки его не пугают. Если подбородок сдвинут назад, человек робок, кропотлив в работе, типичный перестраховщик.

**Изучите фото кандидата, характеристики каждой детали лица занесите в таблицу**

Подготовьте таблицу и перечислите в ней основные детали лица, – его общую форму, лоб, нос, рот, губы, глаза, уши, скулы, подбородок. К каждой детали дайте перечень форм, которые бывают. Так, лоб может быть высоким, широким, выпуклым. Каждую форму указывайте в отдельной строке.

Посмотрите на фото человека, по порядку охарактеризуйте каждую деталь лица. Начните с формы лица. Скажем, оно треугольное. В соответствующей строке таблицы поставьте значок «V». Также оцените следующую деталь – лоб. И так до конца списка (фрагмент таблицы, в которой нужно фиксировать физиогномические характеристики лица, см. ниже).

**Физиогномические характеристики лица кандидата (фрагмент)**

| № | № Детали лица и их возможные формы (характеристики) | Отметка: что характерно для кандидата (по фото) | Отметка: что характерно для кандидата (в реальности) |
| --- | --- | --- | --- |
| **А** | **Форма лица** | | |
| 1 | Круглое |  | V |
| 2 | Квадратное |  |  |
| 3 | Трапецевидное |  |  |
| **Б** | **Лоб** | | |
| 1 | Высокий |  | V |
| 2 | Широкий | V |  |
| 3 | Низкий / Узкий |  |  |

**Во время интервью взгляните на соискателя в профиль. После беседы дополните таблицу**

Профиль нужно рассмотреть для того, чтобы лучше оценить черты лица. Например, по фото Вы поймете, что у человека **длинный нос** (признак дальновидности, рациональности, консервативности взглядов). Но **прямой ли нос** (символ честности и ровного характера) или с горбинкой (признак бескомпромиссности и нетерпеливости) – неясно. Это можно понять, только посмотрев на кандидата сбоку.

После собеседования снова заполните таблицу, которую использовали, оценивая кандидата по фото. Возможно, некоторые особенности лица будут не совсем такими, как на фотографии. Это не страшно. Фото иногда искажает черты.

**ПРИМЕР**

HR-директор искал себе заместителя. Его заинтересовало резюме кандидатки, у которой был большой опыт работы в качестве руководителя отдела подбора персонала. Мало того, она несколько раз была и.о. руководителя HR-службы. В резюме была фотография. Директор по персоналу рассмотрел ее, и она его насторожила. На фото кандидатка была запечатлена со слегка приоткрытым ртом, что физиогномика трактует как признак слабого самоконтроля, наивности и потребности в частых похвалах. Плюс к этому немного сонный взгляд, который можно истолковать как признак низкого интеллекта. Правда, это не клеилось с опытом работы. HR-директор все же пригласил кандидатку на собеседование. Она легко справилась с предложенными кейсами, показав, что с интеллектом у нее все в порядке. А рот был приоткрыт потому, что у дамы воспалены аденоиды, ей трудно дышать, и в ближайшие дни ей назначена операция. HR-директор пригласил кандидатку на работу.

Элеонора АЛЕРГУШ,

Директор по персоналу компании «АйТранспорт»

**Визуально оценивая кандидата, всегда обращаю внимание на его скулы и подбородок**

Выпуклые и массивные, они выдают сильную личность, лидера. Человека с такими чертами рассматриваю как управленца. А вот подчиненный из него выйдет плохой – конфликтный. Губы соискателя тоже могут много рассказать: если верхняя губа нависает над нижней, это признак нерешительности и доброго характера. Таких кандидатов лучше не рассматривать на управленческие позиции. Когда после собеседования у меня еще остаются сомнения, я прошу соискателя заполнить небольшую анкету. Угловатый, «частоколом» почерк выдаст конфликтного и агрессивного человека. А чем ровнее и круглее почерк, тем гармоничнее личность его обладателя.

**Интерпретируйте особенности и характеристики деталей лица кандидата**

О чем говорит та или иная форма (характеристика) конкретной детали лица, давно известно и подробно описано. Воспользуйтесь этой информацией. Правда, ее много, в ней легко запутаться. Чтобы Вы не запутались, мы предлагаем использовать таблицу с интерпретациями каждой детали лица человека и различных ее форм (таблицу можно посмотреть здесь). Некоторые варианты интерпретаций мы приводим далее.

**Форма лица: есть ли у кандидата жажда власти, стремится ли он сделать вертикальную карьеру**

Квадратное лицо человека чаще всего указывает на то, что он целеустремленный, по натуре лидер, хочет продвигаться вверх по служебной лестнице. Такого лучше не брать на должность, где нужен покладистый исполнитель. На эту роль **подойдет кандидат с круглым лицом**. Он, вероятно, доброжелательный, веселый и контактный, любит удобства и не стремится стать начальником. Впрочем, это не значит, что в управленцы всегда лучше брать людей с квадратным лицом. Многое зависит от нюансов их работы.

**ПРИМЕР**

В строительной компании искали руководителя в подразделение, которое занималось поиском госзаказчиков на строительство объектов. По рекомендации гендиректора взяли человека с подходящим опытом. Сильного, пробивного, с характерным «квадратным» лицом – типичного лидера. Он уже не раз участвовал в тендерах на коммерческие заказы и побеждал. Казалось, все должно получиться. Но вскоре стало ясно: в гостендерах подразделение с треском проигрывает. Почему? Выяснилось: раньше руководитель имел дело с заказчиками-бизнесменами, которые ценили его уверенность и настойчивость. Теперь же инвесторы были другие – государственные чиновники. А им не нравятся напористые и целеустремленные люди. Они ценят тех, кто умеет соблюсти субординацию, подстроиться, показать уважение, поговорить по душам, безропотно отстоять в очереди. Этого новый руководитель не умел и не хотел делать. Поэтому терпел фиаско. Чиновники его просто «топили» в мелких придирках, требованиях срочно донести то одну, то другую дополнительную бумагу, якобы, необходимую для участия в тендере. В итоге руководитель проигрывал.

Надежда МАНОХИНА,

HR-gereralist компании «Бета ПРО»

**Знание физиогномики очень пригодится при массовом подборе, когда надо быстро составить представление о характере кандидата**

Ведь физиогномика родом из криминалистики и позволяет быстро определить социотип претендента на вакансию. Например, большой двойной подбородок, тонкие губы и горизонтальная линия на переносице говорит, что человек бережно относится к деньгам. А значит, такой сотрудник – отличный кандидат на позицию бухгалтера или кассира. Впрочем, физиогномика поможет и при подборе на высокие позиции. Но не акцентируйтесь только на внешности, иначе ошибетесь. В ходе интервью проверяйте предположения, сделанные по чертам лица кандидата, – задавайте больше вопросов.

**Лоб: каков стиль мышления, темперамент и интеллект**

Высокий лоб (его высота больше длины носа) выдает властного, твердого, практичного человека. Он может строить стратегические планы и воплощать их в жизнь, но любит работать один. Его **лучше не включать в команду**, где все равны и сильно зависят друг от друга. Люди же с низким или узким лбом часто не очень сообразительны, но зато хорошо приспосабливаются и **добиваются успехов**благодаря своей старательности. Хотя и не очень больших.

**Нос: какой соискатель в общении**

Люди с полным мясистым носом, как правило, добродушны, оптимистичны, просты в общении, хорошо выполняют ручную работу, ответственны, не стремятся строить карьеру и обычно редко меняют работу. Напротив: **тонкий и костлявый нос** показывает, что человек, скорее всего, холоден в общении с окружающими, плохо умеет концентрироваться на работе, не организован, часто рассеян.

**Рот и губы: нацелен ли человек на карьеру и на обогащение, цельная картина личности**

Большой рот говорит о самоуверенности человека, вспыльчивости, стремлении захватить как можно больше всего и побыстрее: денег, почестей или просто новых впечатлений. Таких нужно контролировать и периодически ограничивать их «аппетиты». Люди же с маленьким ртом часто молчуны: застенчивые, слабохарактерные, обидчивые. Таким лучше давать работу, где **не нужно проявлять самостоятельность и креатив**. Достаточно соблюдать четкие, отлаженные рабочие процедуры.

Многие специалисты утверждают, что именно губы, – а не глаза – «зеркало души». Оценивая их, нужно учитывать много нюансов. Так, просто большие и толстые губы говорят о примитивности человека. Он типичный сластолюбец, любит вкусно поесть и хорошо выпить. От него **не стоит ждать самоотверженности, ответственности**, упорного труда. А вот полные и симметричные губы говорят о щедрости, широте натуры, доброте, сердечности, откровенности, веселом характере. Но в то же время – о непунктуальности. Эту маленькую слабость надо учитывать.

**Мысленно разделив лицо человека пополам, Вы получите много дополнительной информации**

Разделив лицо вертикально по линии носа, Вы узнаете, склонен ли человек к резким перепадам настроения. Это так, если правая и левая половина лица сильно отличаются. Такие лица называют асимметричными. Они часто бывают у творческих людей. Если посмотреть на человека в профиль и мысленно провести вертикальную линию через ушные отверстия, то можно понять, обидчив ли он, нуждается ли в комплиментах. У таких людей передняя часть головы сильно выступает по сравнению с задней (кажется, что уши сдвинуты к затылку). Наконец, разделив лицо по горизонтали на уровне ноздрей, Вы поймете, склонен ли человек больше к действиям либо к размышлениям. У первого будет преобладать нижняя часть головы, у второго – верхняя.

**Глаза: духовная глубина и восприимчивость к окружающему миру**

Маленькие глаза показывают, что человек замкнутый, упрямый, ревнивый, придирчивый по мелочам. Если же глаза большие, то у мужчин это – показатель лидерских задатков. А у женщин – высоких душевных и коммуникативных качеств, развитого творческого начала.

**То, что зафиксировали в таблице, выпишите в одну строку. Составьте психологическую характеристику кандидата**

Первый шаг: все, что Вы записали в таблице о кандидате, выпишите в одну строку. Например, так: квадратное лицо – высокий лоб – средний нос – средний рот – тонкие губы – широко расположенные глаза – среднее ухо – маловыраженные скулы – круглый подбородок. Второй шаг: посмотрите, что каждый из этих признаков говорит о характере человека, стиле мышления. Для этого посмотрите таблицу с описанием всех характеристик лица (о ней мы говорили ранее). Запишите интерпретации в той же последовательности, что и детали портрета кандидата, с которым Вы провели собеседование. Третий шаг: **выделите в интерпретациях повторяющиеся элементы**. Например, склонность ко лжи проявляется в нескольких фрагментах лица. Значит, это выраженная черта личности. Отметьте и те **черты, которые чисто физически доминируют** и подавляют другие. Например, у человека большой рот. Это сильный признак, который говорит о вспыльчивости, амбициозности, стремлении присваивать все подряд. Эта черта наверняка будет преобладать, даже если у того же человека аристократичный нос, свидетельствующий о такой черте характера, как сдержанность. Четвертый шаг: по преобладающим чертам лица составьте окончательный психологический портрет.

**ПРИМЕР**

В компанию на должность руководителя региональных продаж выбрали несколько кандидатов. Опыт одного из них особенно понравился гендиректору, но HR-директора что-то настораживало во внешности соискателя. Глава службы персонала зафиксировал его черты лица: квадратное лицо – широкий, выпуклый лоб – прямой нос – большой рот, сомкнутые губы – средние глаза – большое ухо – маловыраженные скулы – квадратный подбородок. Затем выписал интерпретацию для каждой черты (ту, что предлагают физиогномисты). Выглядело это так: «Квадратное лицо – лидер, решительный и настойчивый, постоянно жаждет успеха, часто несговорчивый и грубый. Большое ухо – способен строить бизнес и процветать, но вероятнее всего, имеет какие-то личностные изъяны. Маловыраженные скулы – малоконтактен, людям в целом доверяет меньше, чем книгам или экспертным мнениям…».

Выделив доминирующие черты, HR-директор составил психологический портрет: «Лидер, стремится реализовать проект в лучшем виде и получить максимальную прибыль, старается контролировать все направления работы, не боится высоких нагрузок». Это были плюсы. Затем начались минусы: «Не доверяет никому сложные задачи, так как стремится все делать сам. Общительный только внешне, в действительности – замкнут, не умеет находить общий язык с партнерами и идти на компромисс, не хватает дипломатичности. Зациклен на мелочах. Не контролирует свою нагрузку, будет идти вперед, пока не упадет». Исходя из этого HR-директор посчитал, что кандидата можно взять на работу, но нужно найти ему помощника, который возьмет на себя половину его задач и коммуникации.

Вячеслав ЧУЯН,

заместитель генерального директора по персоналу компании «РАТЕП»

**Чтобы понять, какой у кандидата характер, используем соционическую модель. В ней есть элементы физиогномики**

Соционическая модель выделяет 16 типов личности и подробно описывает каждый – и внешность, и характер. Мы смотрим, какие черты лица у кандидата и поведение. Находим соционический тип, которому человек соответствует внешне, и читаем описание характера. Например, у соискателя «рубленый» профиль, массивный подбородок, крупный нос с горбинкой и кончиком вниз. Взгляд – цепкий, фиксирующий детали. Согласно модели, это «логико-сенсорный экстраверт». Ему присущи такие качества: прямолинейность и высокая работоспособность. Но он может прийти в ярость, когда кто-то поучает его и критикует привычные методы работы.

**Согласуются ли слабые и сильные стороны кандидата с характером его работы?**

Информацию о слабых и сильных сторонах Вы составили по физиогномическому портрету соискателя. А о том, какова специфика его возможной работы, в чем ее сложности, узнайте у потенциального руководителя. Потом сопоставьте одно с другим и поймете, справится ли кандидат. Например, в работе возможны высокие нагрузки, быстрый темп работы, частые переработки, полное отсутствие творчества, повышенная ответственность за конечный результат. Если **в характере кандидата есть то, что не совместимо с такими сложностями работы**, отказывайте ему. Например, для напряженной работы точно не подойдет кандидат со слишком большим, так называемым «сократовским», лбом. Такие люди от природы хорошие и глубокие философы и аналитики, но часто отличаются медлительностью и заторможенностью.

**Сопоставьте физиогномические черты кандидата и руководителя. Сработаются ли?**

Для этого зафиксируйте основные черты лица руководителя – тоже при помощи таблицы. После этого сопоставьте характеристики черт лица руководителя (Р) и кандидата (К). Например, так. **Лицо**: квадратное (Р) – квадратное (К). **Лоб**: широкий, высокий, покатый (Р) – широкий, выпуклый (К). **Нос**: длинный (Р) – прямой (К). **Рот**: средний, поднятые уголки губ / одинаковые (Р) – большой, сомкнутые губы (К). **Глаза**: широко поставленные (Р) – средние (К). **Уши**: идеальные (Р) – большие (К). **Скулы**: выраженные (Р) – маловыраженные (К). **Подбородок**: квадратный (Р) – квадратный (К). Оцените, совместимы ли основные черты. Важно понять: с теми качествами, которые есть у начальника и соискателя, они будут взаимно дополнять друг друга или станут антагонистами.

Например, **недисциплинированность руководителя может компенсироваться повышенной дисциплинированностью сотрудника**, поэтому они хорошо сработаются. Подсчитайте совпадения и противоречия, оцените, насколько последние принципиальны. Исходя из этого, решайте, стоит ли приглашать соискателя в компанию, сработается ли он с шефом.

**ПРИМЕР**

Из описанной выше сравнительной характеристики кандидата и руководителя видно, что кандидат практически повторяет самые важные качества руководителя и его морально-волевой характер: квадратное лицо и подбородок, широкий лоб. В чем-то даже превосходит. Например, у него аналитический ум (выпуклый лоб), которого иногда недостает руководителю, склонному к быстрым, решительным действиям (покатый лоб). Это хорошо, поскольку позволит шефу полностью доверить своему сотруднику участок работы, где нужно принимать взвешенные решения. Также кандидат некоторыми своими качествами дополняет свойства характера руководителя. Соискатель, скорее всего, умеет адекватно и конкретно смотреть на некоторые вещи (среднее расстояние между глазами), в то время как руководитель иногда излишне стратегичен и витает в облаках (широко поставленные глаза).

**Важные выводы**

1. Нельзя делать выводы по одной, даже самой яркой черте лица. Нужно проанализировать несколько, выявить доминирующие и совместить то, о чем свидетельствует каждая яркая деталь.
2. С помощью физиогномики Вы поймете, каковы основные черты характера у соискателя. Посмотрите, помогут ли они ему в работе. Станет ясно, брать ли кандидата.
3. Проанализировав черты лица не только кандидата, но и его потенциального руководителя, Вы сделаете вывод, сработаются ли они. Это возможно, если один дополняет другого либо у них есть общие качества.

# Как выявить манипулятора на собеседовании

[Александр Князев Аналитик, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1772450-aleksandr-knyazev)

Как подобрать руководителя, если кандидат обладает навыками самопрезентации? Какие тесты и методы помогут раскрыть истинный потенциал управленца?

Какие качества и особенности поведения свойственны демонстративным людям, если посмотреть на характерные особенности более внимательно?

По исследованиям экспертов в области характерологии, такие люди отличаются импозантностью, театральностью проявлений, богатой экспрессией, позерством, громкой речью, гибкостью в поведении и реагировании. Существуют и другие множественные признаки демонстративных людей, в том числе и склонность к драматизации, преувеличению в связи со свойственным им желанием произвести нужное впечатление.

Приобретенные в процессе жизни навыки демонстративных людей действительно позволяют им «водить за нос» менеджеров по оценке кадров и впечатлять собой. Они могут выдавать себя за потенциально успешных специалистов во многих областях деятельности. Им свойственно блестяще играть роли, в которые легко поверить неискушенному наблюдателю.

Как ведут себя демонстративные руководители? Как они проявляют себя в профессии?

Демонстративные руководители с удовольствием и уверенно участвуют в публичных мероприятиях, без особого напряжения выступают на совещаниях и брифингах, предлагают заимствованные где-либо идеи, с удовольствием позиционируют свои превосходные качества и достигнутые результаты. Качества таких руководителей могут быть далеки от необходимых в управлении отделом, а результаты надуманы или заимствованы.

Они могут провоцировать конфликтные ситуации некоторыми свойственными им моделями поведения. Свойственное им позиционирование преимущественно собственных достижений перед вышестоящим руководством обычно вызывает раздражение.

Для сохранения позиции превосходства такие руководители могут принижать значение других членов управленческой команды и даже распространять о них компрометирующую информацию, сплетни. При совершении ошибок или принятии непродуманных решений демонстративным людям свойственно легко находить оправдания своим ошибочным действиям и перекладывать ответственность за неудачи на коллег.

Ощущение опасности или угрозы собственному статусу со стороны кого-либо, может провоцировать таких людей на распространение заведомо ложной информации, чтобы скомпрометировать опасного соперника. Они не терпят рядом с собой того, кто может составить им конкуренцию, обладая более высоким профессионализмом или выдающимися качествами.

Успешное разыгрывание ролей, необходимых для завоевания, сохранения и упрочения своей позиции делает демонстративных людей способными делать карьеру, не обладая особым профессионализмом.

**Пример демонстративного сотрудника манипулятора**

Руководитель отдела продаж компании – Елена. Благодаря хорошо развитому умению выстраивать выгодные ей отношения с руководством Елена быстро выросла до руководителя отдела продаж. Ранее занималась продажами как рядовой специалист, весьма успешно. Однако такая работа ее тяготила, поскольку была мало оплачиваемой и приходилось общаться с людьми, которые не были интересны.

Какое-то время она была приветлива и расположена ко многим сотрудникам компании. Затем в ней стали замечать самодовольство и выраженное стремление выдвинуться, попасть в сферу внимания руководства компании. Для этого Елена задерживалась на работе, стала эпатажно себя вести, вызывающе и стильно одеваться, активно включаться в общение с некоторыми руководителями.

Вскоре по рекомендации одного из них Елена была назначена руководителем отдела продаж взамен уволенной сотрудницы. Спустя короткое время ей удалось пробить штатную должность заместителя. На этого заместителя она возложила собственные управленческие функции.

Сама же стала вести себя более свободно и независимо. Общалась только с руководством. Более того, ей удалось выстроить тесные неформальные отношения с одним из ключевых руководителей компании. Через какое-то время она получила разрешение руководства на получение в компании беспроцентной ссуды на ремонт квартиры и покупку машины.

В итоге, деятельностью по предназначению Елена почти не занималась, большую часть времени принимала участие в совещаниях, конференциях, бизнес-мероприятиях, выполняла представительские функции на форумах и выставках. Ей удалось создать для себя достаточно свободный режим профессиональной деятельности, что позволяло решать в служебное время множество личных вопросов. Она использовала ресурсы компании в качестве заработной платы и беспроцентной ссуды, которую в итоге Елена не смогла вернуть в установленное время.

В результате, при попустительстве со стороны ключевых руководителей, компании был нанесен ущерб демонстративным сотрудником манипулятором.

**Как распознать манипулятора**

Что же делать? Как не допустить на позицию руководителя человека, который способен лишь разыгрывать его роль, да и то незначительный период времени?

Опираясь на многолетний опыт научно-практической работы в области психодиагностики, мы предлагаем несколько вариантов распознавания демонстративного человека с претензиями на должность руководителя.

В профессиональной психодиагностике с 1980-х годов эффективно применяется тест, позволяющий надежно определять качества и компетенции человека, степень их выраженности, в т. ч. и навыки самопрезентации. Тест достаточно сложный, требует высокого профессионализма в интерпретации данных. Применяется тест преимущественно в государственных структурах, имеющих в штате хорошо подготовленных специалистов.

К счастью, совсем недавно создана возможность применения данного теста онлайн, не требующая вмешательства специалистов. Для обеспечения необходимой надежности, тест включает шкалы оценки достоверности данных. Вы можете протестировать эту методику на себе и пройти тест на определение личностно-профессиональных компетенций на онлайн платформе [«Проф-диалог»](https://goo.gl/qyQ6cj) (*Отметьте галочкой «профориентационное тестирование» и по промокоду «10000» – вы сможете в течение 3-х дней получить комментарий эксперта в подарок*).

Тест выявляет широкий спектр качеств человека, которые ему свойственны, и навыков, получивших развитие в процессе жизни. Несомненно, что эти качества и навыки проявятся в профессии. Более того, по итогам тестирования можно определить факторы риска человека (тревожность, конфликтность, ранимость, агрессивность, самоизоляцию, снижение жизненных сил и др.).

Не случайно именно тесты комплексной психодиагностики личностно-профессиональных качеств неизменно десятилетиями применяются там, где требуется особая тщательность оценки и отбора кадров (в системе специальных служб, судебно-медицинской экспертизе). И конечно же, тест может применяться для изучения качеств, из которых складывается потенциал руководителя, а именно: демонстративность, целеустремленность, доминантность, активность, творческость, коммуникативные способности.

Самопрезентация, хотя и входит в топ-5 ключевых компетенций руководителя, однако не является базовой. Значит, было бы неплохо, используя тест, определить весь спектр компетенций потенциального кандидата на вакансию, чтобы понять, какое место в структуре психики занимает самопрезентация.

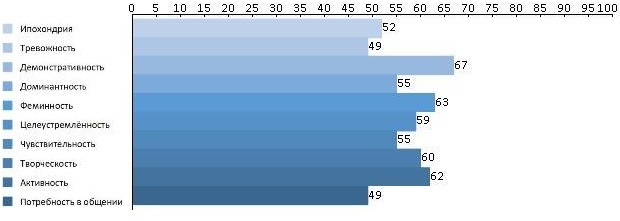
Соответственно, если данная компетенция не будет определяться у кандидата по результатам диагностики как базовая, вероятность того, что он сможет манипулировать и вводить вас в заблуждение, будет значительно ниже.

В представленном ниже отчете по итогам психодиагностики, демонстративность, как свойство личности, а значит и свойственная демонстративному человеку самопрезентация, определяется как наиболее выраженная компетенция. Она сочетается в представленном диагностическом профиле с выраженными показателями феминности, т.е. типично женскими стереотипами приспособления, а также показателями активности и творческих способностей.

Можно сделать вывод, что в результате тестирования получены данные о демонстративной женщине, овладевшей типично женскими стереотипами самопрезентации и манипуляции. При этом, женщина способна проявлять, наряду со свойственными ей компетенциями, высокую активность и творческие способности для достижения своих целей.

**Фрагмент отчета по итогам тестирования с обозначением степени выраженности характерных черт личности**

В приведенном профиле при его средненормативных показателях в 50 баллов, демонстративность составляет 67 баллов и является ведущей шкалой характерных черт личности.



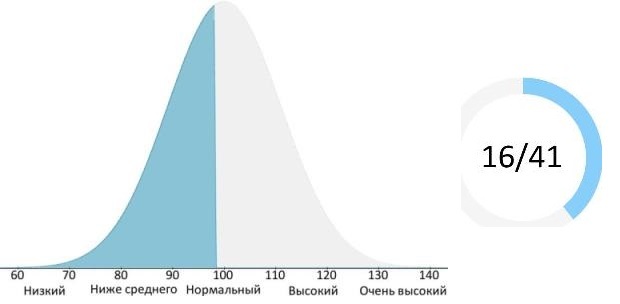
Тестирование личностно-профессиональных качеств позволяет определить степень демонстративности личности и распознать опасного манипулятора обладающего способностями самопрезентации. При этом, не менее важно понимать каким интеллектуальным потенциалом обладает человек, насколько он продуктивен в принятии разумных решений, насколько он логичен и последователен.

Даже если он убедительно играет роль суперпрофессионала и ему удастся убедить вас, что он – лучшая кандидатура на должность руководителя, используя интеллектуальный тест, вы сможете определить, насколько человек умен, чтобы спрогнозировать его способность делать выводы и вносить коррективы в свое демонстративное поведение в интересах дела.

«Проф-Диалог» предлагает для определения интеллектуальных способностей использовать сложный интеллектуальный тест, работающий по методу генератора случайных чисел. Такой способ исключает возможность подготовки к его прохождению.

**Фрагмент отчета по итогам прохождения интеллектуального теста**

В отчете представлено количество правильных ответов и показатель уровня интеллектуальных способностей личности. Показатель в 100 баллов является средненормативным.



Есть и еще один способ разоблачения иллюзий, тиражируемых демонстративными людьми. Это изучение биографических данных и даже изучение фрагментов истории жизни человека. Для решения такой задачи мы создали биографический опросник, который включает широкий спектр вопросов об истории жизни и достигнутой ранее продуктивности человека в учебе, работе, службе, увлечениях, творчестве, спорте и пр.

Биографический опросник позволяет получить дополнительную информацию о возможных ограничениях потенциального кандидата на должность. Опросник позволяет уточнить профессиональные предпочтения и ожидания, семейное положение, условия жизни, причины увольнений с предыдущих мест работы, наличие финансовых задолженностей, судимостей, ограничений по выезду за границу, ограничений по состоянию здоровья и др.

Полученные ответы на эти и многие другие вопросы биографического опросника позволят менеджеру по персоналу или руководителю создать наиболее полную картину о потенциальном сотруднике. Опросник представляет собой форму онлайн интервью по вопросам, которые могут быть интересны компании.

Конечно же, на вопросы биографического опросника человек может отвечать «как бог на душу ляжет». Так же, как и на вопросы менеджера по персоналу очно. Поэтому предоставленные данные необходимо избирательно проверять. Демонстративные люди обычно охотно предоставляют о себе информацию, которая буквально кричит свойственными им характерными особенностями.

**Фрагмент отчета Биографической анкеты демонстративной личности**

Сергей – 35 лет:

* Считает себя (в работе, бизнесе) энтузиастом-изобретателем.
* Подтверждает участие в создании оригинальных проектов, генерации творческих идей.
* Участвовал в творческих разработках, не признанных авторскими.
* Изобретения и новации автора не получили официального признания.
* Больше всего не нравится в других людях, коллегах по работе некомпетентность в профессии.
* Может представить доказательства своих достижений в профессии.
* Владеет навыками самообороны, рукопашного боя.
* Считает, что в настоящее время есть к чему стремиться.
* Придерживается диеты или особого режима питания.
* В свободное время занимается танцами. В свободное время путешествует. В свободное время занят любимым делом. В свободное время всегда есть, чем заняться.

**Основные мотиваторы личности к деятельности (выбор из 20):**

* Деньги.
* Интерес и увлеченность.
* Признание достижений.
* Возможность проявлять творчество.
* Свободный график.

**Иерархия жизненных ценностей (выбор из 20):**

* Свобода.
* Активная жизнь.
* Материальное благополучие.
* Счастье.
* Интересная работа.
* Любовь.

Заметим, что вся предлагаемая нами работа по получению диагностической информации о потенциальных кандидатах на должности не требует временных затрат менеджера по персоналу или руководителя. В итоге, на основании полученной онлайн информации, сложится достаточно полное представление об изучаемом человеке. Вы сможете надежно прогнозировать степень его демонстративности и неискренности, как впрочем и другие риски.

Получение данных не исключает возможность и даже целесообразность проведения итоговой прогностической беседы онлайн или при личной встрече. Такая беседа позволит вам наблюдать признаки вероятного демонстративного поведения и составить представление о внешности человека. В беседе можно также уточнить полученные вами по итогам тестирования и анкетирования данные.

Весь комплекс рассмотренных нами в статье способов распознавания демонстративного человека, целью которого является формирование о себе иллюзорного впечатления можно задействовать с помощью онлайн платформы «Проф-Диалог». Это эффективно, удобно, просто и позволяет экономить время.

**Насколько допустима демонстративность в работе**

Надо заметить, что способности к самопрезентации, демонстративность, манипулятивные способности, разыгрывание ролей – все это важные качества личности для некоторых видов профессиональной деятельности, а в умеренной степени – это важно для любой профессии. Например, игра актера невозможна без таких ярко выраженных способностей. Его задачей как раз и является создание иллюзорного, но достоверного образа. Есть и другие профессии, в которых демонстративность и свойственные ей компетенции имеют ключевое значение.

Поэтому руководителям, специалистам в области управления персоналом действительно важно отчетливо представлять степень демонстративности человека. Понимать, насколько необходима или допустима она в перспективной профессиональной деятельности, а также знать иерархическое место данной компетенции среди прочих.

«Весь мир – театр, в нем женщины, мужчины - все актеры.», – сказал великий Шекспир. Если занять такую позицию, то приходит в голову мысль, что каждый раз, когда мы готовимся к предстоящему дню, мы готовимся к исполнению игр.

Всем людям, в той или иной степени свойственен, говоря словами психолога Стенли Холла, «драматический инстинкт», который обнаруживается, судя по многочисленным исследованиям, в любви к театру и кинематографу, страсти к разыгрыванию всевозможных ролей.

В то же время людям свойственно верить в искренность тех, кто обладает способностями актерской игры и самопрезентации. Такую излишнюю доверчивость можно скорректировать всем набором инструментов, о которых шла речь в нашей статье.

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |