**Правильно проводите собеседование, вып. 3**

Оглавление

[Перестаньте обманывать на собеседованиях 2](#_Toc13479735)

[13 роковых вопросов, которые вы обязаны задать, при найме сотрудников 4](#_Toc13479736)

[Как оценивать кандидатов на основные вакансии 6](#_Toc13479737)

[Берите сотрудников «на вырост» 13](#_Toc13479738)

[Нужно выявить личностные качества кандидатов 18](#_Toc13479739)

[Нужно отсеять кандидатов с повышенной тревожностью. 25](#_Toc13479740)

[Указав корпоративные ценности в вакансии, отпугнете кандидатов 32](#_Toc13479741)

[Как проводить собеседование с кандидатом-миллениалом. 34](#_Toc13479742)

[Близки ли ценности компании кандидату, будет он их разделять? 37](#_Toc13479743)

[Не ставьте крест на тех, кто часто меняет работу! 46](#_Toc13479744)

[Как ведут себя на собеседовании шизоиды, нарциссы и другие психотипы 48](#_Toc13479745)

[«Кем вы видите себя через 5 лет»: как не допускать ошибок при найме сотрудников 51](#_Toc13479746)

[Особенности собеседования на разных ступенях служебной лестницы 54](#_Toc13479747)

[5 признаков идеального соискателя 59](#_Toc13479748)

[Как соискатели рассказывают о себе 61](#_Toc13479749)

[Собеседование с профессионалом 70](#_Toc13479750)

[Рекламная оболочка плохого работника 72](#_Toc13479751)

[Оценка кандидатов по компетенциям 73](#_Toc13479752)

[Интервью по компетенциям (оно же STAR, PARLA, бихевиористическое) 83](#_Toc13479753)

[Используем поведенческие вопросы для найма топ-менеджеров 86](#_Toc13479754)

[6 вопросов для собеседования, которых обычно избегают (и почему их все-таки стоит задать) 88](#_Toc13479755)

[4 примера собеседований, которые выведут кандидата из зоны комфорта 90](#_Toc13479756)

[Распознайте плохого работника 93](#_Toc13479757)

[**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)

# Перестаньте обманывать на собеседованиях

**26 июня 2019**|**Атта ТаркиДжефф Вейс**

Слишком многие менеджеры по найму персонала не говорят кандидатам правду о вакансии. Логика, которой они руководствуются, примерно такая: если соискатели узнают, сколько им придется работать или насколько скучной окажется должность, мы никого не наймем. Эти рассуждения ошибочны. Чтобы эффективно нанимать персонал, без честного разговора о своей компании и о том, что требуется для успешной работы в ней, не обойтись.

Процесс собеседования должен походить на поиск идеальной пары. Если кандидату кажется, что он не очень подходит вашей компании или не соответствует предлагаемой должности, скорее всего, он прав. Позволив ему отказаться от предложения, вы сэкономите себе много времени и ресурсов, которые потребовались бы на введение в курс дела и обучение кандидата (но он все равно покинул бы вас через короткое время). Цена ошибки в этом случае весьма велика.

Вот почему мы рекомендуем компаниям построить процесс найма таким образом, чтобы кандидаты на вакансию имели возможность задать свои вопросы компании так же, как и компания задает свои вопросы им. Мы даем тот же совет, что и основатель Bridgewater Associates Рэй Далио в своей книге «Принципы: жизнь и работа»: «Покажите кандидатам свои недостатки». (Примечание «HBR Россия»: Фрагмент из книги Рэя Далио на русском языке вы можете бесплатно прочитать [здесь](https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/780043))

На самом деле, у вас нет выбора. Несколько десятилетий назад процесс рекрутинга был устроен гораздо проще. Инвестиционные банки, консалтинговые агентства и прочие организации могли организовать в университетских аудиториях мероприятия, выступить там с превосходно подготовленными речами и выставить свою компанию в максимально выгодном свете. На возможные вопросы студентов были заготовлены шаблонные ответы. И не успевали потенциальные кандидаты подойти к представителям компании, их уже и след простыл. На установление связи между сотрудниками компании и выпускниками требовались долгие часы, поэтому большинству студентов приходилось принимать на веру хвалебный автопортрет компании.

Примени такую тактику любая компания сегодня, это вызвало бы серьезный общественный резонанс. В эпоху Glassdor и LinkedIn искушенные кандидаты еще до собеседования узнают о вашей компании все, что можно и нельзя. Им сразу становится известно о ваших попытках исказить истину в целях сохранения безупречного положительного образа организации.

Умные компании на собеседованиях стремятся продемонстрировать свою прозрачность и ожидают от кандидата ответной откровенности. Это возможность задать тон будущим отношениям, так что в ваших силах моделировать поведение в нужном направлении. Будьте позитивны. Например, вы можете рассказать о том, почему вашим сотрудникам нравится у вас работать. При этом честно скажите, что ждет кандидата на его рабочем месте. Отметьте возможные трудности и проблемы, расскажите о том, что вдохновляет сотрудников преодолевать препятствия, раскройте ключевые элементы вашей корпоративной культуры, которая может понравиться одному, но не подойдет другому.

Специалистам по найму и подбору персонала мы рекомендуем уделить время вопросам, которые помогут кандидатам избавиться от страхов и тревог и понять, подходит ли им должность, на которую они откликались. Можно использовать, например, такие формулировки.

* Мы задали вам несколько вопросов, чтобы понять, насколько вы нам подходите. Однако хотелось бы убедиться, что и мы вам подходим. Уверены, что для вас так же важно получать удовольствие от работы, поэтому можете говорить максимально открыто. Я со своей стороны постараюсь помочь вам.
* Давайте представим, что прошло два месяца с начала вашей работы. Понравилось бы вам, если бы [описать важный аспект предполагаемой должности]?
* Предыдущему интервьюеру вы сообщили, что вас устраивает 80% командировочного времени. Вы уверены, что это действительно вам подходит?

[Исследования показывают](https://hbr-russia.ru/karera/kommunikatsii/771118), что прямые и однозначные вопросы — это лучший способ получить честные ответы. Но, к сожалению, работодатели зачастую пытаются искать подтекст при собеседовании и делать собственные выводы о предпочтениях кандидата. К примеру, мы работали с CEO одной из компаний стоимостью в $1 млрд. Своим кандидатам он задавал вопрос: «Какова ваша долгосрочная цель в карьере?» Если кандидат не отвечал то, что нужно, либо недостаточно четко формулировал ответ, CEO считал это признаком недостаточного уровня амбиций или нежелания много работать. Он получил бы гораздо лучшие результаты, если бы просто спрашивал людей, хотят ли они рано вставать и насколько им нравится задерживаться на работе ради большего успеха. Еще один пример: специалист по найму не спрашивал у кандидатов на должность менеджера по продажам, готовы ли они к высоконагруженному графику обзвонов. Он просто предполагал, что кандидаты с опытом работы уже знакомы с подобным и готовы делать это и для его компании. Когда мы предложили ему задавать кандидатам этот вопрос, он рассмеялся и сказал: «Конечно, они ответят, что их это полностью устраивает. Они же хотят получить работу».

Однако, по нашим наблюдениям, большинство кандидатов, претендующих на серьезные должности, не будут искажать свои предпочтения и опыт только ради получения рабочего места. Специалисты по найму преувеличивают риск возможной лжи от кандидата и недооценивают возможность того, что кандидаты могут искренне не знать, что именно их ждет в конкретной должности в конкретной организации. Если вы все еще не готовы в это поверить, подумайте о такой метафоре: как думаете, неужели 40% американских браков распадается из-за того, что будущие супруги целенаправленно друг другу лгут? А что если это происходит из-за того, что они не задают друг другу неудобных вопросов о своем будущем в качестве супругов?

Винсент Швайковски (Vincent Szwajkowski), выходец из Boston Consulting Group, а в настоящее время глава маркетинга в компании ArcLight Cinemas, избрал любопытную тактику. Лучшим кандидатам он предлагает пройти обратную проверку и познакомиться с двумя последними отчетами, один из которых сделан несправляющимся сотрудником. После этого он предлагает кандидатам задать любые вопросы. «Не поймите меня неправильно, — говорит он. — Я не хочу потерять хорошего кандидата, но точно так же я не хочу снова открывать эту позицию через полгода только из-за того, что прежнему кандидату у меня не понравилось».

В то же время есть и способы удостовериться в честности кандидатов. Во-первых, действуйте максимально деликатно. Исследования показывают, что люди очень плохо отличают правду от лжи. Примите тот факт, что вы не умеете читать мысли, и, чтобы узнать истину, нужно будет потрудиться. Во-вторых, дайте кандидатам понять, что вы будете проверять рекомендации. Это отпугнет отъявленных лжецов. Имейте в виду, что кандидаты могут счесть это излишним вмешательством в их жизнь, что оттолкнет их от вашего предложения и побудит на написание негативного отзыва в интернете. Здесь важны тон беседы, правильно подобранные слова, личность и харизма интервьюера. И, наконец, задавайте наводящие вопросы. Идеально, если им будут предшествовать мягкие утверждения, вызывающие на откровенный разговор. Например: «Не уверен/-а, что правильно вас поняла. Вы имели в виду, что…» или «Позвольте мне убедиться в том, что я верно вас понимаю. Вас точно устроит этот момент?»

Ошибка найма не выгодна никому — ни компании, ни кандидату. Именно поэтому компании стоит взять в руки процесс найма и обеспечить ему максимальную честность.

**Об авторах**

**Атта Тарки (Atta Tarki)** — сооснователь и CEO компании ECA, специализирующейся на поиске управляющего персонала и проектных исполнителей.

**Джефф Вейс (Jeff Weiss)** — основатель и управляющий директор компании CCI, преподаватель Медицинской школы в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе.

# 13 роковых вопросов, которые вы обязаны задать, при найме сотрудников

*Чтобы собеседование проходило быстрее и вам не приходилось тратить на каждого потенциального сотрудника много времени, мы рекомендуем воспользоваться списком из 13 вопросов, которые помогут выяснить, насколько соискатель вам подходит.*

1. **Почему вы хотите работать у нас?**

Этот вопрос требует развернутого ответа. Слушая, что говорит кандидат, вы сможете понять, что именно его привлекло в должности и интересна ли ему подобная работа.

1. **Кем вы видите себя через пять лет?**

По ответу на этот вопрос вы поймете, чего ждать от сотрудника в будущем. Например, если он говорит, что в перспективе хотел бы открыть собственный бизнес, такого человека можно рассматривать как партнера.

И даже если кандидат не подходит, вы можете дать ему шанс поработать, если, конечно, у вас в компании есть формализованная система обучения и вы не тратите на это свое время.

1. **Почему мы должны взять именно вас?**

При ответе на этот вопрос кандидат начинает себя презентовать, и вы можете увидеть его преимущества перед другими соискателями.

1. **Ваши главные достижения в работе и жизни?**

Это позволит узнать, какие результаты показывал кандидат на предыдущем месте работы. Если человек не может ответить на данный вопрос, значит, скорее всего, никаких достижений у него не было. Такой сотрудник вряд ли принесет пользу компании.

1. **Сколько вы хотите зарабатывать в перспективе?**

С помощью этого вопроса вы выясните, насколько кандидат амбициозен. Это качество очень важно для менеджеров по продажам. Если потенциальный продажник говорит, что хочет зарабатывать «хотя бы 15 тысяч», какой это продавец?

1. **Какая схема мотивации вам более интересна – высокий оклад либо небольшой оклад плюс хороший процент по результатам труда?**

Опять же продавец, работающий только за оклад, – это не продавец.

Например, в Москве большая проблема с менеджерами по продажам – они не хотят выезжать из офиса, из-за большого оклада у них нет мотивации к дальнейшей работе.

Компании в столице не следуют технологиям найма и обещают больше денег, чтобы переманить кандидата к себе, что ухудшает качество рынка труда.

1. **Почему вы ушли с двух предыдущих мест работы?**

Причины могут быть разные. Возможно, человек не смог развиваться либо его не устраивал коллектив.

А может, он просто не справлялся с обязанностями или из-за него постоянно возникали конфликты. Ваша задача – выяснить это, чтобы не оказаться очередным «экспериментом» недобросовестного соискателя.

1. **Можно ли получить рекомендацию от предыдущего работодателя?**

Этот вопрос достаточно провокационный. Вы можете его задать, чтобы проверить реакцию соискателя.

При этом необязательно звонить предыдущему работодателю. Хотя, если вы сомневаетесь в кандидате, это отличный способ узнать, что он из себя представляет.

1. **Есть ли у вас недостатки, которые могут помешать работе?**

Этот вопрос можно использовать, чтобы разрядить обстановку. Скорее всего, человек не будет рассказывать о своих недостатках. Вы можете услышать много интересных ответов. Как-то один из кандидатов ответил: «Слишком много работаю, в этом мой недостаток».

1. **Что вы сделаете в свой первый рабочий день?**

Если у человека есть конкретный план в голове – это уже хорошо. Плюс вы сможете понять, принял ли кандидат решение работать у вас или нет.

1. **Ситуационный вопрос.**

Вы можете смоделировать ситуацию, которая связана непосредственно с работой. Например, можно задать соискателю вопрос: «Если поставщики предложат откат, что вы будете делать?» Можно использовать и провокационный вопрос.

Например, спросить кандидата на должность менеджера по продажам: «Вы можете использовать контакты с клиентами с прошлой работы?» Если он отвечает «да», это веский довод отказать – он точно так же поступит и с вами: наберет базу и перейдет работать к конкуренту.

1. **Как вы представляете себе будущую работу?**

На данном этапе человек рассказывает о своих ожиданиях и о том, что он хочет получить от работы. На основании этого вы можете сделать вывод, подходит ли вам сотрудник.

1. **Чем бы вы ни за что в жизни не стали заниматься?**

Часто бывало, что к нам в компанию приходили претенденты на должность менеджера по продажам, которые напрочь отказывались делать холодные звонки. Естественно, с такими кандидатами мы сразу прощались.

Вот 13 вопросов, часть из которых вы можете использовать на предварительном отборе своих сотрудников.

# Как оценивать кандидатов на основные вакансии

**Матрица подбора: как оценивать кандидатов на основные вакансии. Методы и инструменты по каждой компетенции. Берите и используйте!**

Конечно, Вам и Вашим подчиненным – менеджерам по подбору персонала – приходилось искать и оценивать самых разных сотрудников. Но каждый раз, когда открывается вакансия и начинают приходить на собеседование кандидаты, Вы думаете, какие инструменты использовать, чтобы их оценить. Либо пытаетесь вспомнить, как делали это раньше с претендентами на аналогичную позицию. Почему такое повторяется всякий раз, понять легко. В подборе обычно не прекращается поток кандидатов.

Из них надо выбрать подходящих на самые разные должности. И порой просто **нет времени на то, чтобы спокойно осмыслить**, какие методы на собеседовании дали лучшие результаты. Некогда зафиксировать и систематизировать свои наработки, создать базу инструментов рекрутера. И даже если создадите такую базу, потом придется вспоминать, как и что там хранится, где в ней найти нужные материалы, какие компетенции необходимо выявить.

Чтобы этих неудобств у Вас не было, но при этом всегда под рукой оказывались подсказки, как оценивать кандидатов на ту или иную конкретную должность, автор этой статьи вместе с редакцией журнала разработали матрицу. Пользоваться ей легко. Далее Вы найдете **описание матрицы и механизма ее работы**, примеры вопросов для различных видов интервью, тесты и кейсы.   
 **Матрица подбора: основные категории персонала, который подбирают HR-ы самых разных компаний**

Выберите должность, на которую подбираете новичка и кликните на нее

**Шаг 1. Выберите в матрице должность, на которую Вам надо подобрать сотрудника**

Мы определили **основные категории сотрудников**, которых приходится подбирать HR-ам разных компаний. Всего категорий 12. В матрице каждой категории отводится одна ячейка. Она разделена на две части. В одной части указана должность исполнителя или специалиста, во второй – управленца.

Выберите ячейку, где указана должность, на которую Вам требуется подобрать новичка. Разумеется, эта должность может называться в вашей компании не так, как в матрице. Но это нестрашно. Главное, чтобы было понятно: функционал у вашего новичка и у того работника, что обозначен в матрице, идентичный.

Может случиться и так, что специалист, которого Вы ищете, **сочетает функционал двух разных сотрудников**, указанных в матрице. Например, в некоторых компаниях специалисты call-центра не только отвечают на звонки клиентов, но и занимаются продажами. Иначе говоря, выполняют обязанности и менеджеров по продажам. Тогда изучите инструменты оценки, предлагаемые для обеих должностей, – и для оператора call-центра, и для менеджера по продажам. Выберите из двух перечней методов те, которые уместны в Вашей ситуации.   
 **Внимание! Подбирая методы оценки, мы учли, что есть разные уровни вакансии**

Если Вы изучите матрицу, то заметите, что в ней **три уровня вакансий**. Первый – линейные сотрудники. Это, к примеру, секретарь и бухгалтер. Второй уровень – специалисты. Скажем, финансовый менеджер, рекрутер, торговый представитель. Наконец, третий уровень – управленцы. Это начальник отдела маркетинга, директор по производству, главный бухгалтер, начальник юридического отдела.

Разумеется, инструменты, с помощью которых нужно оценивать претендентов на вакансии разного уровня, не могут быть одинаковыми. Вы понимаете: при отборе кандидатов любого уровня не обойтись без интервью или собеседования. Но другие **методики оценки можно и нужно варьировать**. Какие именно инструменты использовать для каждого уровня вакансии – в таблице 1.

**Таблица 1. Современные инструменты оценки кандидатов на вакансии разного уровня**

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень вакансии | Инструменты оценки кандидатов |
| Линейные сотрудники | Собеседование, в том числе видео (если подбираете из другого региона)  Наблюдение  Групповое интервью  Самопрезентация  Проективные вопросы  Тесты, в том числе тесты способностей  Кейс-тестинг  Практические задания (выполняются во время собеседования) |
| Специалисты | Интервью по компетенциям  Ситуационное (поведенческое) интервью  STAR-методика  Бизнес-кейсы  Ролевые игры  Тесты интеллекта  Проективные методики (тесты)  Провокация  Графологический анализ почерка  Профессиональные тесты  Упражнения, в том числе групповые  Оценка по принципу Альберта БАНДУРЫ  Рекомендации от предыдущих работодателей  Портфолио проектов, выполненных самостоятельно (творческие профессии) |
| Управленцы | Интервью по компетенциям  Структурированное интервью  Личностные многофакторные опросники  Бизнес-кейсы  Мини-ассессмент  Деловые игры  Методика 7 радикалов  Практические задания (выполняются на время)  Бизнес-симуляция  Рекомендации  Презентация достижений  Наблюдение  Проверка кругозора |

**Шаг 2. Получите список компетенций, по которым надо оценить кандидата на конкретную должность**

По каждой должности мы подготовили список компетенций, которыми должен обладать соискатель. Словом, за каждой ячейкой – готовый список. По нему и оценивайте претендента.

Обратите внимание! В матрицу заложены **два вида компетенций – базовые и управленческие**. По базовым компетенциям оценивайте кандидатов на вакансии уровня линейных сотрудников и специалистов. А соискателей на руководящие позиции – и по базовым, и по управленческим.

**ПРИМЕР**

Менеджер по подбору персонала приступил к поиску сотрудника на должность «Торговый представитель». Матрица показала ему, что претендентов надо оценивать по 3 компетенциям: «Убедительность в общении», «Способность заинтересовать», «Обучаемость». Это базовые компетенции, предусмотренные для уровня специалистов. Но через неделю после того, как рекрутер начал поиск претендентов, руководство компании решило, что надо искать не торгового представителя, а сотрудника более высокого уровня, самостоятельного и ответственного. Иначе говоря, вакансию изменили – назвали ее «Супервайзер». Это означает, что перечень компетенций нужно расширить. Помимо тех базовых, которые предусмотрены для торговых представителей, требуется еще измерить, развиты ли у кандидатов управленческие навыки и способности. Какие именно? Матрица показала HR-менеджеру, что это 3 компетенции: «Развитие подчиненных», «Формирование эффективной команды», «Решение конфликтных ситуаций».

Список компетенций, по которым надо оценивать кандидатов на каждую из позиций, указанных в матрице, – в [таблице](http://e.profkiosk.ru/eServices/service_content/file/4426978c-b4fc-4ad4-ae66-0cd2ef706eb2.pdf;Tablitsa_Competenzii_25.pdf). В ней Вы найдете и базовые компетенции для должностей уровня линейных сотрудников, специалистов, и управленческие – для позиций руководителей.  
 **Шаг 3. Изучите инструменты, с помощью которых оценивают, развита ли та или иная компетенция у соискателя. Выберите подходящие**

Для каждой компетенции в матрице есть информация: каким методом оценивать плюс какие конкретные инструменты применять, чтобы этот метод сработал. Инструменты – это и **вопросы**, которые надо задать претенденту, и **примеры заданий**, и**кейсы**, которые Вы вольны поручить ему решить, и тесты, и **ролевые игры**. Выбирайте, какую именно компетенцию будете оценивать, и смотрите, каким методом это делать. Кроме того, в перечне инструментов мы дали ссылки на публикации журнала, в которых подробно разъясняется та или иная методика, которую Вы можете применять во время собеседования, либо описываются **задания и кейсы, их интерпретация**. Если Вы хотите узнать подробности и нюансы, то поймете, в каких статьях, опубликованных ранее, о них говорится, и изучите их.

Пример, как выглядит описание методов и инструментов оценки претендента по компетенции, – в таблице 2. Не изобретайте велосипед! Используйте готовые наработки.

**Таблица 2. Методы и инструменты оценки каждой компетенции у претендентов на должности (фрагмент)**

Полный вариант таблицы доступен для Вас [здесь](http://e.profkiosk.ru/eServices/service_content/file/a0f68523-2f52-486d-895f-c07100e061f9.pdf;Tablitsa_Metody_ocenki_26.pdf).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Наименование компетенции | Метод оценки | Конкретные инструменты |
| Маркетолог | Аналитические способности | Тест способностей | Тест SHL на оценку уровня развития способностей соискателя к обработке числовой информации |
| Креативность | 1. Упражнение 2. Задание | 1. Упражнение «Творческий человек». Дайте кандидату лист бумаги и попросите выполнить следующее задание: «Положите, пожалуйста, лист бумаги горизонтально и разделите его вертикальной чертой пополам. На левой половине листа нарисуйте творческого человека, а на правой – нетворческого: так, как Вы их себе представляете».  На выполнение упражнения дайте 6–8 минут. Затем соискатель должен прокомментировать, какие именно качества присущи креативному человеку.  2. Дайте соискателю задание «Альтернативное использование». Рекрутер называет претенденту несколько самых обычных предметов. Например, стул, газета, кольцо. Затем дает кандидату 2 минуты, за которые он должен придумать, как можно эти предметы использовать. Чем больше вариантов назовет соискатель, тем лучше. Описание других заданий на оригинальность мышления читайте в № 11, 2012 в статье «[Нужно определить, кто из сотрудников креативно мыслит. Подберите простые и эффективные методы. HR-менеджеры справятся!](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=299001)» |
| Способность к развитию и эрудированность | 1. Тест интеллекта 2. Графологический анализ почерка | 1. Тест Рудольфа АМТХАУЭРА, который состоит из 4 вербальных субтестов. С их помощью оцениваются 4 свойства мышления: общая осведомленность, умение классифицировать, мыслить по аналогии, обобщать.  2. Продиктуйте кандидату краткие формулировки ценностей компании. Обратите внимание на размер почерка. Если размер букв больше 3 мм, это крупный почерк. Его хозяин активен и смел, общителен и любознателен, предпочитает продвигаться вперед.  Описание особенностей графологического анализа читайте в № 12, 2012 в статье «[Хотите точно определять личностные качества кандидатов? Проводите графологический анализ. Почерк человека не врет](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=300247)» |
| Финансовый менеджер | Навыки учета и финансового управления | Профтест | Составьте его совместно с внутренними аудиторами. Включите, например, такие вопросы:  1. Что Вы включили бы в список задач финансового менеджера (расположите по приоритетам, от более важного к менее важному). 2. Какой, по Вашему мнению, должна быть система согласования на предприятии:  а) договоров;  б) авансовых отчетов?  3. Выгодно ли нанимать сотрудников по договорам гражданско-правового характера и какие риски при постоянном использовании труда таких людей несет предприятие? Как можно минимизировать данные риски?  4. Предложите меры по управлению дебиторской задолженностью на предприятии.  5. Предложите эффективную систему управления запасами на предприятии |
| Финансовая порядочность | Кейс | Ситуация: Инна – руководитель секретариата крупного холдинга. Помимо других обязанностей, она занималась поиском поставщиков для обеспечения жизнедеятельности офиса. Руководитель компании не был доволен прежним поставщиком канцелярских товаров и попросил Инну найти оптимальную замену. Она изучила потребности подразделений, утвердила бюджет. На основании спроса и выделенных средств выбрала две компании – X и Y. У них был сходный ассортимент и сопоставимые цены. Организация X предложила Инне личное вознаграждение. В итоге она остановила свой выбор на этой компании. После первой поставки она провела опрос, который показал, что все подразделения довольны качеством канцелярских товаров. Через несколько месяцев она опять сделала заказ. Но в этот раз качество было хуже. Недовольство дошло до руководителя. Инне сделали замечание и попросили сменить поставщика. Она попала в сложную ситуацию, так как уже взяла вознаграждение и за третий заказ.  Задание: Оцените действия Инны. Что делать ей в сложившейся ситуации? |

# Берите сотрудников «на вырост»

**Нет кандидатов, которые бы знали и умели все, что нужно? Берите сотрудников «на вырост». Как понять, вырастут ли они?**

Дмитрий ЩЕГЛОВ, Директор по персоналу компании «РД Констракшн Менеджмент»

О том, какие способы поиска наиболее эффективны для подбора персонала на различные позиции, расскажет **Ольга МОЛИНА** в видеосеминаре «[**Эффективный подбор персонала. Выбор способов поиска в зависимости от вакансии. KPI рекрутера и бюджет на подбор**](http://mgu.hr-director.ru/Theme.aspx?id=2873)» в Школе Директора по персоналу.

Руководство большого холдинга, который специализируется на производстве и продаже предметов личной гигиены и косметики, решило открыть новые дистрибьюторские центры в регионах и параллельно развивать новый канал продаж – через Интернет. HR-службе поручили подобрать для каждого регионального центра менеджера по электронной коммерции и категорийного менеджера (с опытом работы в FMCG-компаниях). Такие специалисты уже работают в головном офисе, поэтому менеджеры без труда составили перечень качеств, которыми должны обладать претенденты. Достаточно было изучить должностные инструкции специалистов и профили должностей. Объявления о вакансиях разместили в СМИ, на работных сайтах**\***.

Прошел месяц, затем другой, но найти кандидатов, которые бы обладали всеми необходимыми навыками и качествами, не получалось. Во-первых, **пришло мало резюме**, во-вторых, нет ни одного, по которому можно было бы сделать предварительный вывод, что человек подходит. Стало ясно, что квалифицированных категорийных менеджеров и менеджеров по электронной коммерции на региональных рынках труда фактически нет. Посовещавшись со своим руководителем, HR-директор принял решение – выбрать из претендентов, приславших резюме, наиболее подготовленных и принять на работу с условием, что они **быстро, в процессе работы, обучатся** тому, чего им не хватает. Словом, принять кандидатов «на вырост».

Такое снижение требований к кандидатам сразу повысило шансы менеджеров по подбору персонала закрыть вакансии. Однако более-менее подходящих соискателей теперь оказалось даже несколько больше, чем вакансий. Возник вопрос: как отобрать лучших среди них? И вообще, на что обращать внимание, когда берете соискателя «на вырост», что и как оценивать в нем?

**Уровень интеллекта и умственные способности определяйте с помощью теста КОТ**  
 Название теста расшифровывается как краткий ориентировочный тест (КОТ). В нем 50 вопросов, по сути, это задания, которые надо выполнить. Например, определить схожесть или различия между словами, выражениями и фигурами, сделать быстрые расчеты, проявить логику. Обработав ответы, Вы определите умственные способности кандидата и его IQ. Чтобы пройти тест, потребуется всего 15 минут. Краткий фрагмент теста КОТ см. слева.

**Проверяйте две вещи – действительно ли кандидат хочет работать и обучаем ли он**

Усиленно осваивать новые навыки и стремиться качественно работать будет только тот кандидат, который мотивирован на это. Мотивация может быть разной – профессионально вырасти, приобрести уверенность в профессии, наработать определенные навыки и получить опыт, желание занять более высокую должность, стать сотрудником престижной компании. Любой из мотивов хорош, нужно только выявить, есть ли он. Кроме того, обязательно оценивайте способность человека к обучению. Даже если выяснится, что кандидат мотивирован постигать новое и качественно выполнять новые обязанности, но при этом плохо усваивает информацию, вряд ли его усилия увенчаются успехом, и до должности он «не дорастет». Либо это займет очень много времени. Если по какому-то из этих двух критериев кандидат не проходит, рассматривать его дальше не стоит.

**Попросите соискателя описать идеальную работу. Подмечайте, на что он делает упор**

Если кандидат описывает компанию, в которой есть перспективы для профессионального развития, это хорошо. Скорее всего, человек настроен получать новые знания, опыт и хочет учиться. Это то, что Вам нужно. В беседе с соискателем сделайте **акцент на том, какие навыки и опыт он приобретет** в вашей компании. Если же соискатель описывает офис, который расположен рядом с домом, и с начальником можно договориться и иногда уходить пораньше, вряд ли он настроен хорошо работать и думает о том, чтобы профессионально развиваться. Не исключено, что для другого кандидата важно и расти как специалисту, и хорошо зарабатывать. Это тоже неплохо. Тогда расскажите, что надо сделать, каких высот достичь в профессии, чтобы получать достойную зарплату. Словом, рассказ о воображаемой идеальной работе покажет, что человек ценит в работе, каковы его жизненные приоритеты и какое место в них занимает профессиональная состоятельность. Но может оказаться, что соискатель утверждает, будто очень хочет занять должность в вашей компании, но в реальности работа не будет его мотивировать.

**ПРИМЕР**

В торговую компанию подбирали сотрудника на позицию менеджера по складской логистике. На вакансию откликнулся молодой человек, который работал специалистом по логистике в интернет-магазине. В его обязанности входило координирование курьеров и консультирование клиентов по состоянию заказов. Но опыта работы непосредственно на складе у него не было. На собеседовании на вопрос об идеальной работе кандидат ответил, что хотел бы руководить логистическими процессами, оптимизировать их. Он вспомнил, как написал небольшую компьютерную программу, позволяющую прогнозировать загруженность курьеров в интернет-магазине. HR понял, что молодому человеку будет интересно выполнять работу менеджера по складской логистике. Рекрутер сделал акцент на особенностях этой работы, когда подробно рассказывал о вакансии. Кандидату сделали предложение о работе, он его принял, а через полгода показал высокие результаты работы.

**Расскажите придуманную историю о сотруднике, который не справился с работой**

Отметьте, что этот сотрудник очень хотел занять должность, его приняли на работу. Он считал, что сможет быстро дорасти до новой позиции. Но оказалось, что для этого нужно напрягаться, а чтобы усваивать и отрабатывать новые навыки, иногда задерживаться после окончания рабочего дня. Сотрудник к этому был не готов и покинул компанию. Следите за тем, как кандидат прокомментирует эту историю. Хорошего соискателя **не должно испугать, что нужно много работать**, чтобы развить недостающие навыки, получить опыт. Попросите привести примеры из жизни, рабочей или личной, когда молодой человек ставил амбициозную цель и достигал ее. Чтобы перспектива «тяжело работать» не выглядела мрачно, отметьте: если новый сотрудник достигнет нужного уровня, его зарплата в будущем вырастет.

Елена ОМЕЛАЕВА, директор департамента управления персоналом кондитерской фабрики «Саратовская»

**Смотрю, есть ли у кандидата любовь к профессии и способность к обучению**

Для оценки обучаемости я использую тесты на интеллект. Аналитические и логические способности – основа роста сотрудника, фундамент его профессионализма. Умственные способности с возрастом становятся только хуже и слабо поддаются корректировке. Если в момент трудоустройства Вы понимаете, что они не на том уровне, на котором необходимо, то, скорее всего, это «потолок». Любовь к профессии проверить очень просто: спросите, готов ли кандидат к ненормированному рабочему дню за невысокую зарплату. Такие условия мы предлагаем новичкам в обмен на возможность получить новые знания, повысить профессионализм.

**Попросите кандидата расписать, как он распределяет свое время в течение дня**

Как понять, каковы истинные качества и навыки кандидата, читайте в № [1, 2013](https://e.hr-director.ru/default.aspx?mid=11788).

Так Вы поймете, сколько времени кандидат готов уделять работе. Заодно проверите, способен ли он трудиться добросовестно, напрягаться, чтобы освоить новые знания. Попросите кандидата рассказать о том, чем он занимается в свободное время, и уточните, сколько времени требуется на это? Предложите прикинуть, сколько времени ему нужно на отдых. Составьте баланс: в неделе 7 дней по 24 часа – всего 168 часов. Сколько из них соискатель выделяет на увлечения, на сон, на семейные обязанности? По ответам Вы **поймете, какое место в его жизни занимает работа** и сколько времени для нее он готов отводить. Фиксируйте и невербальные сигналы. Искренне ли отвечает кандидат на Ваши вопросы? Насколько он убежден в своих словах? В какие моменты он оживляется, меняет мимику, позу, темп речи? Не выдает ли кандидат желаемое за действительное?**\***

**ПРИМЕР**

На собеседование пришли два молодых человека, претендующие на позицию экономиста, – Максим и Сергей. Оба выпускники вуза без опыта работы. HR-менеджер захотел выяснить, сколько времени молодые люди готовы уделять работе. Максим сказал: «Я понимаю, что я только закончил университет. Вряд ли мне сразу будут платить хорошие деньги. Я не москвич, у меня нет жилплощади и я снимаю квартиру с бывшими одногруппниками. Надеяться мне нужно только на себя. Поэтому в ближайшее время я собираюсь сосредоточиться на работе и готов трудиться и шесть и семь дней в неделю, если перспектива роста реальна».

Второй молодой человек, Сергей, на вопрос о том, сколько готов тратить времени на работу и обучение, ответил, что он получил хорошее образование, всем выпускникам его вуза компании предлагают высокооплачиваемую работу. Кроме работы, он играет на гитаре в музыкальной группе. Репетиции проходят по вечерам 3–4 раза в неделю, в эти дни ему нужно уходить с работы вовремя. Кроме того, добавил Сергей, рабочая неделя не случайно составляет 40 часов. Еще в советское время ученые установили, что если работать по 40 часов в неделю, то работник приходит на работу отдохнувший, производительность труда у него наивысшая. Рекрутер, понял, что Сергей, мягко говоря, не будет выкладываться на работе. Вакансию предложили занять Максиму.

**Мягко, но прямо скажите кандидату, что у него есть не все компетенции, которые необходимы**

На собеседовании, уточнив детали трудовой биографии соискателя, укажите, что часть компетенций, необходимых чтобы занять должность, у него есть. Но некоторые важные навыки или опыт отсутствуют. Затем **следите, как на это прореагирует кандидат**. Если он практически не расстроится, встанет, попрощается и уйдет, значит, этому и быть. Вероятно, человеку не слишком интересна эта работа и не так сильно он хочет занять именно вашу вакансию. Если же кандидат расстроится и скажет, что постарается всему научиться, так как хочет работать в вашей компании, приведет примеры из своей биографии, подтверждающие способность быстро овладевать новыми навыками, скорее всего, человек действительно хочет занять вакансию.

Яна АЛФЕРОВА, Директор по персоналу компании Digital Design

**Мотивирован ли соискатель работать в компании? Чтобы понять, наблюдайте, как он ведет себя на этапах отбора**

Обращайте внимание на «мелочи». Вовремя ли кандидат пришел на собеседование, готов ли выполнять тестовое задание. Если опоздал, отказался пройти тест, вряд ли он заинтересован в работе именно у вас. Если согласился выполнить задание, посмотрите, насколько оперативно и тщательно это сделал. Это тоже говорит о желании занять вакантную должность. О многом скажет и реакция на предложение прийти на дополнительное собеседование – если соискатель выражает недовольство, это не говорит о его высокой мотивации.

**Задайте стандартный вопрос: «Чем Вам интересна наша вакансия?»**

По ответам кандидата поймете, соответствуют ли его представления о работе тому, какой она является на самом деле. Если, к примеру, он уверен, что легко освоит новые обязанности и даже скоро получит повышение по службе, возможно, он переоценивает себя. Уточните, почему у него возникла такая уверенность, а также обозначьте, насколько вероятно назначение на более высокую должность в компании. Уточните, что кандидат знает о вашей компании. Если он действительно заинтересован в работе у вас, то, скорее всего, **предварительно собрал бы информацию о компании** из открытых источников.

**Выявить мотивацию кандидата поможет тест РИЧИ и МАРТИНА**

Опросник РИЧИ и МАРТИНА состоит из 33 неполных утверждений (список вопросов и ключ к тесту смотрите [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/79b020ab-e02d-427d-b330-3db8a41a9ab1.pdf;Oprosnik_93.pdf)). Например, есть такое: «Вероятно, я не буду хорошо работать, если…». К каждому утверждению даются четыре варианта продолжения фразы. Соискатель выбирает тот вариант, который, по его мнению, подходит. Обработав ответы, Вы получите мотивационный профиль кандидата и **увидите, какой стимул для него самый важный** – признание, условия работы, вознаграждение или что-то еще. Профиль дает информацию по 12 факторам мотивации (как выглядит мотивационный профиль кандидата, см. в диаграмме ниже).

Ксения ГОРБУНОВА, директор по рекрутменту и развитию бизнеса компании SQ-Team

**Сейчас сотрудников «на вырост» берут чаще всего лишь большие компании**

В кризис рынок труда изменился, и на одну вакансию приходится больше кандидатов, чем раньше. Работодатели могут найти практически «готового» сотрудника, который сразу включится в работу. Это лучше, чем брать человека, в которого нужно еще много вкладывать. «На вырост» чаще берут в больших компаниях, где выстроен процесс обучения и есть своего рода конвейер. Если сотрудник не оправдает надежд и покинет компанию, это на бизнесе никак не скажется. При этом компании готовы закрыть глаза на недостаток у кандидата soft skills (социальных навыков), которые можно быстро подтянуть на тренингах, но не hard skills (профессиональных навыков).

**В начале собеседования дайте кандидату прочитать текст, а в конце задайте вопросы**

Благодаря этому Вы выясните, как соискатель усваивает новую информацию. Скажите, что в тексте есть важная или интересная информация, связанная с его возможной будущей работой. Словом, сделайте так, чтобы соискатель внимательно прочитал текст. Чуть позже под любым предлогом заберите текст. А ближе к концу встречи ненавязчиво спросите, не возникло ли у кандидата каких-либо вопросов о том, что он прочитал? Или же уточните, интересно ли ему будет выполнять работу, которая описана в тексте. Задайте несколько вопросов и мягко, чтобы это не выглядело как экзамен, подтолкните соискателя дать развернутые ответы. Вы поймете, хорошо ли он понял текст, способен ли быстро усваивать новую информацию.

Если есть желание, подготовьте задание, суть которого в том, что **кандидат должен сделать что-то по образцу**. Например, заполнить форму или составить текст. То, насколько корректно он сможет повторить образец, укажет на способность воспринимать и воспроизводить информацию.

**ПРИМЕР**

В крупной компании, производящей пластиковые окна, открылась вакансия менеджера по продажам. На собеседование пришел молодой человек, который раньше работал в компании, являющейся дистрибьютором спортивной одежды. У него было техническое образование, поэтому рекрутер предположил, что он сможет быстро разобраться в особенностях новой для него продукции. В начале встречи менеджер по подбору дал соискателю несколько буклетов с описанием конструкции окон, которые предлагает компания, и подчеркнул, что компания одна из немногих в России использует передовую технологию производства. Молодой человек понимающе кивал головой. Затем рекрутер вышел из кабинета на несколько минут, оставив кандидата изучать буклеты. В конце встречи, когда соискатель уже встал из-за стола, рекрутер спросил, что он мог бы сейчас в двух словах сказать о продукции компании, указать, что в ней особенного? Молодой человек растерялся и не смог ответить на вопрос, сказал, что ему нужно ознакомиться с продукцией более детально. Рекрутер усомнился в том, что он сможет быстро обучиться и работать самостоятельно.

**Если сомневаетесь в кандидате, дайте ему домашнее задание**

Но при условии, что он успешно прошел тестирование и собеседование. К примеру, поручите построить сложный график в программе, в которой ранее кандидат не работал, или **составить доклад по незнакомому для него вопросу**. Темы задания должны быть как-то связаны с вакансией, содержать информацию, необходимую для его профессионального роста. Чем лучше сотрудник выполнит тестовое задание, тем выше его интеллект и трудоспособность, а также желание получить работу у Вас. Как соискатель выполнил задание, лучше проверить и обсудить во время очной встречи.

**Важные выводы**

1. Действительно ли кандидат настроен набираться опыта на той должности, которая у Вас вакантна, можно определить, задавая простые вопросы, рассказывая истории о нерадивых работниках.
2. Чтобы понять, любит ли соискатель получать новые знания и опыт, способен ли учиться, поручите ему такое задание, которое он никогда не выполнял.
3. Если вы доверяете только тестам, то возьмите на заметку: выявить, что мотивирует кандидата работать качественно, можно с помощью теста РИЧИ и МАРТИНА, а способности к обучению – используя тест КОТ.

# Нужно выявить личностные качества кандидатов

Анна ГУБЕНКО, директор рекламного агентства «Медиатрон»

В одну торговую компанию в HR-службу приняли на должность специалиста по бенефитам и компенсациям зрелую даму с богатым опытом работы. Она работала хорошо, было видно, что знает свое дело. Где-то через три месяца глава службы персонала стал замечать, что другие HR-менеджеры как-то неоднозначно улыбаются при упоминании новенькой. Вскоре выяснилось, что сотрудники компании давно нашли страницу специалистки по бенефитам и компенсациям в сети «ВКонтакте» и обнаружили, что **она выкладывает там свои фривольные фото**. Эти фото сотрудники копируют и распространяют в Интернете. HR-директор оказался в непростой ситуации. С одной стороны, личное дело женщины, что выкладывать на своей странице в соцсети. Но с другой стороны, она занимает должность, которая предполагает быть на виду у всех работников компании, и такие фото провоцируют несерьезное отношение к ней, HR-службе и компании в целом. Вскоре о фотографиях стало известно некоторым партнерам компании, а потом гендиректору, и он потребовал уволить сотрудницу.

После этого Директор по персоналу поручил менеджерам по подбору находить и изучать в соцсетях страницы кандидатов на важные должности. Возможно, это поможет **выявлять в людях те качества, о которых они на собеседовании никогда не скажут**, но которые важно учитывать, принимая решение, брать человека на работу или нет. Если, к примеру, на своей странице женщина, которой под 40 лет, поставила ник «Анечка-солнышко», то это может насторожить. За этим нередко скрывается инфантильность, обидчивость. И напротив, ники «Властелин», «Королева» могут говорить о том, что у человека «мания величия» и он не готов воспринимать критику.

Карина ЛИМОНОВА, руководитель отдела по подбору персонала компании MOLGA Consulting

**Собирать информацию в Интернете, оценивать кандидатов по соцсетям необходимо, если в компании нет службы безопасности**

Во-первых, задав в поисковой строке «Яндекса» и Google названия компаний, где работал / работает кандидат, его фамилию, можно узнать интересную информацию о нем. Например, были ли у него судебные иски в отношении работодателей, жалобы в трудинспекцию. Это важно, если Вы подбираете человека на ключевую позицию. Во-вторых, изучив его профили в соцсетях, Вы откроете для себя те стороны кандидата, о которых он умолчал на собеседовании. На мой взгляд, такую оценку должны делать HR-ы тех компаний, где отсутствует служба безопасности.

**Некоторые HR-ы уверяют, что кандидата невозможно оценить по его странице в соцсети**

Часто в соцсети люди выставляют себя не теми, кем они являются на самом деле, а теми, кем хотели бы быть, – успешнее, увереннее в себе, красивее. Словом, играют роль: в жизни человек неуступчивый и жесткий, а по его странице складывается впечатление, что он гибкий, понимающий, готовый пойти на уступки, ограничить себя ради других. Или наоборот: на странице в соцсети человек общительный, а когда Вы встретите его на собеседовании, то увидите, что он – бука.

**Собственное «я» в соцсети не скрыть! Оно проявится в группах по интересам, музыке и покажет уровень интеллекта**

Что бы ни сочинял о себе пользователь в интернет-сети, его истинное лицо раскроется – через то, что он пишет сам, а не копирует на других ресурсах, через то, в какие группы вступает, какие фото, аудио- и видеофайлы выкладывает. Внимательно изучите страничку кандидата, **проанализируйте его виртуальную жизнь** и Вы поймете, какие у него интересы и моральные принципы, уровень интеллекта.

**ПРИМЕР**

HR-директор провел собеседование с претендентом на должность директора службы рекламы и остался доволен им. О том, что подходящий кандидат найден, глава HR-службы информировал гендиректора. На следующий день Директор по персоналу собирался приглашать кандидата на собеседование с руководителем компании. Но в конце рабочего дня заглянул на страницу претендента в соцсети и обнаружил, что у него есть странное хобби: в свободное время он принимает участие в группе «Люди против животных». Об увлечении кандидат рассказывал на странице. Обсудив этот факт с гендиректором, HR-директор не стал делать кандидату предложение.

Музыкальные вкусы тоже могут многое рассказать о человеке. Например, считается, что **те, кто любит классику, уверенные в себе**, раскованные люди, а те, кто предпочитает регги, не очень трудолюбивы. О каких чертах характера человека говорит его любовь к тому или иному музыкальному стилю, смотрите в таблице ниже. Не забывайте сопоставлять предпочтения человека в музыке и свойственные этому черты характера с тем, что требуется на работе.

**Таблица. Какие выводы о характере человека сделать, исходя из его музыкальных предпочтений**

|  |  |
| --- | --- |
| Музыкальный стиль | Личностные качества человека |
| Блюз, джаз, соул | Уверенный в себе, творческий, общительный, добрый и непринужденный |
| Классическая музыка | Уверенный в себе, творческий, интроверт, раскованный |
| Рэп | Уверенный в себе и общительный |
| Опера | Уверенный в себе, творческий, добрый |
| Кантри&Вестерн | Общительный трудоголик |
| Регги | С высокой самооценкой, не очень трудолюбивый, общительный, добрый |
| Танцевальная музыка, в том числе индийская | Творческий, общительный, возможно, жесткий |
| Инди, рок или хэви-металл | С низкой самооценкой, творческий, не очень трудолюбивый, жесткий (если слушает инди), добрый (если предпочитает рок или хэви-металл) |
| Поп-музыка | Уверенный в себе, нетворческий, трудоголик, общительный, добрый |

**ПРИМЕР**

Крупная киноконцертная компания искала арт-директора, разбирающегося в кино и арт-хаузе. И вот пришло подходящее резюме. Чтобы получить представление о кандидате, его творческом почерке, HR-директор решил посмотреть профиль кандидата в соцсетях – Facebook и «ВКонтакте». Разумеется, глава службы персонала музыкальной компании сразу обратил внимание на то, какие аудиофайлы выкладывает кандидат. И заметил, что среди прочих произведений есть шансон. Арт-директор, интеллигент и почти искусствовед, увлекающийся шансоном, – это нонсенс. HR-директор решил, что такой человек не впишется в коллектив. Кандидата даже не стали приглашать на собеседование.

Не случайно 19% HR-менеджеров активно используют соцсети для поиска кандидатов. Еще 11% специалистов по подбору не только ищут, но и оценивают кандидатов по их личным страничкам. Такие данные привел президент компании SuperJob Алексей ЗАХАРОВ. Анализируя страницы кандидатов в соцсетях, уделяйте внимание мелочам!

Екатерина СТРАХОВА, директор по подбору и развитию персонала компании «Рекадро»

**Отказала кандидату на позицию торгового представителя после того, как изучила его профиль «ВКонтакте»**

Сначала я оценила фото. Это были «красочные» слайды с корпоратива, на которых кандидат запечатлен распивающим спиртные напитки. На мой взгляд, такие люди могут быть чересчур конфликтными. Затем я изучила, какая смысловая нагрузка от общего объема контента приходится на сообщения, отражаемые в статусе. Кандидат афишировал каждый шаг своей жизни, начиная с неудачного утра. На мой взгляд, у человека – зависимость от соцсети. И наконец, я просмотрела группы, на которые он подписан, – политсообщества. Он агрессивно высказывался об украинском кризисе. Три изъяна – существенный компромат.

**На аватаре – реальное фото или что-то другое? Степень открытости и готовности к общению**

Если в качестве аватара человек ставит свое настоящее фото, то этим он как бы показывает: я не собираюсь использовать страницу в соцсети для неблаговидных дел, **мне нечего скрывать**. Можно предполагать, что такой человек довольно открытый, честный и склонен доверять. Человек с такими качествами подойдет для работы на позициях менеджера по корпоративной культуре, PR-специалиста, маркетолога, sales-менеджера, который занимается прямыми продажами.

Правда, у таких открытых людей **есть два недостатка**. Первый – излишняя доверчивость. Человек раскрывается перед другими, и этим начинают пользоваться. Второй недостаток – излишняя уверенность в своей правоте. Человек словно считает: я действую открыто и честно, а значит, верно. Он часто говорит, что думает. И это порой приводит к конфликтам. Как в сети, так и в жизни. Возможно, надо относиться к этому как к неизбежным издержкам.

Но не забывайте: важно еще, как выглядит человек на реальном фото.

**ПРИМЕР**

Консалтинг-центр «ШАГ» отказал в приеме на работу интернет-маркетологу, который успешно прошел собеседования, только потому, что на аватарке страницы в соцсети он разместил свое фото с высунутым языком. Фото было безобразное. При этом на странице кандидат выкладывал в основном профессиональную информацию, то есть использовал аккаунт для делового общения. Руководство посчитало это проявлением неадекватности и непрезентабельности.

**На аватаре – чужое фото либо рисунок, пейзаж, герой мультика. Трактовка зависит от картинки**

**Кандидат сверхопытный, но все время жалуется на жизнь. Не торопитесь брать на работу**  
 Когда человек перманентно чем-то недоволен (жизнью, семьей и работой в целом), это совсем не обязательно показатель критического склада ума. Чаще – признак внутренней лени, определенной распущенности, которая дает человеку свободу ничего не делать в трудных ситуациях. Спросите себя: не отреагирует ли он депрессией на критику клиента или указания начальника? Если работодателю понадобится, чтобы он реанимировал проект – стоит ли ожидать, что этот сотрудник не опустит руки, а будет рваться в бой?

Психологи не сомневаются: человек думает, что выбирает или создает свой аватар произвольно, так сказать, «от балды», чтобы повеселить себя и других. Но это не так. Выбор всегда связан с внутренним самоощущением.

Например, если человек ставит пейзаж, и там есть сам человек, но довольно мелко, это означает, что **он не зациклен на себе** и готов писать на странице не только о себе любимом. Это хорошее качество для тех, кто работает с клиентами. Если Вам нужен человек на подобную должность, внимательно присмотритесь к владельцу такого аватара. Фото политиков размещают, чтобы показать свою аполитичность и чувство юмора. Изображения животных тоже не случайны. О том, какие аватары встречаются в соцсетях и о чем они говорят, смотрите [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/d5bf4171-21ae-4526-a908-8f44b63663a9.pdf;Avatar_26.pdf).

**ПРИМЕР**

HR-директор пригласил на собеседование кандидатку на должность руководителя проектов. В ходе беседы глава службы персонала обратил внимание на одну деталь: при всей своей удачливости на ниве публичной деятельности девушка постоянно говорила, что не любит бывать на людях, любую минуту использует, чтобы побыть одной. Кроме того, кандидатка обмолвилась, что однажды, реализуя проект, принципиально не стала помогать одному маркетологу. «Почему же?» – поинтересовался HR. Девушка рассказала, что этот человек стал очень расхваливать себя, когда выбирали руководителя проекта. Он делал это, чтобы его назначили руководителем, хотя знал, что вопрос практически решен и руководителем будет она. Девушка это запомнила и отомстила позже. HR-директор понял: кандидатка любит одиночество, быстро устает от людей, ее легко обидеть, и она станет затаенным противником. Хотя ее оппонент даже не будет догадываться о том, что обидел ее. Директор по персоналу заглянул на страницу кандидатки в Facebook. Сразу бросился в глаза аватар: волк, раскрашенный в красный цвет, в зверином оскале. Подобные злые аватары свидетельствуют о том, что человек стремится уединиться, легкораним. HR решил посмотреть еще кандидатов.

Разумеется, делать выводы только по одному фото на аватаре нельзя. Посмотрите и другие разделы страницы.

Дамир ФЕЙЗУЛЛОВ, директор по Social media компании «ПР Партнер»

**С помощью соцсети оцените 5 качеств кандидата. Узнайте, подписан ли он на страничку компании**

Если соискатель подписан на страничку компании, это говорит о том, что он осознанно выбрал ее в качестве работодателя, а не случайно наткнулся на нее. Так считал Рой БАХАТ, гендиректор Bloomberg Beta. Я с ним согласен. Изучите и страничку кандидата. Чем больше диалогов с разными лицами Вы увидите, тем очевиднее, что человек коммуникабелен. Процент дискуссий и негативных высказываний отражает конфликтность, по стилю текстов судите об аккуратности, по ошибкам – о грамотности, по качеству материалов – об интеллекте.

**Мелочь: насколько грамотно то, что человек пишет на своей странице**

Смотрите не на то, что владелец страницы копирует, а что сам пишет на своей стене. Тогда сможете сделать вывод о его грамотности. К примеру, человек, хорошо владеющий русским языком, никогда не напишет слова «ложу», «хочете», «палетология» в серьезном контексте (только если нарочито в юмористическом посте), не станет употреблять ненормативную лексику. Причем даже в том случае, если использует жаргон, смайлики и прочие сетевые элементы общения. В сообщениях образованного человека обычно немного орфографических или пунктуационных ошибок. Чтобы кандидат грамотно писал, принципиально важно, если Вы подбираете, к примеру, помощника для руководителя компании,**копирайтера, редактора корпоративного СМИ**, РR-менеджера и всех, кому предстоит создавать тексты.

**Как кандидат дискутирует, особенно о политике. Это показывает его конфликтность и гибкость**

**Чтобы оценить экспата, ищите его страничку в международной соцсети Viadeo**  
 Этот ресурс считается второй по количеству пользователей профессиональной сетью в мире. Дарья МАМАЕВА, Директор по персоналу управляющей компании корпорации PMI, считает, что эта сеть напоминает LinkedIn. Только ее дизайн гораздо удобнее: можно увидеть портфолио, сортировать людей по опыту, компаниям, интересам. В ней любят заводить свои странички высококвалифицированные зарубежные специалисты. И благодаря тому, что много информации выложено в открытом доступе, несложно найти и оценить профессионала из-за рубежа. Это намного дешевле, чем привлекать кадровое агентство.

О чем бы ни велась дискуссия на странице кандидата, смотрите не столько на то, что пишет кандидат, а как он пишет. Оцените его реакцию на выпады в свой адрес, то, как отстаивает свою позицию, пытается ли услышать оппонентов, **не переходит ли на личности**. В свете последних событий в соцсетях часто возникают дискуссии на политические темы. Это достаточно болезненные споры, но они показывают, насколько люди гибкие и конфликтные.

**ПРИМЕР**

В финансовый холдинг с госучастием потребовался редкий специалист – BI-консультант (Business Intelligence), который должен внедрить умное программное обеспечение и провести качественный бизнес-анализ, сделать прогнозы успешности. Обращаться в агентство слишком дорого. Один из HR-менеджеров месяц прочесывал интернет-форумы, и, наконец, вышел на заманчивого кандидата. Перед тем как пригласить его на собеседование, HR-директор зашел на его страницу в LinkedIn и на Facebook. Сразу было видно: кандидат серьезно относится к политике, постоянно поднимает тему политического кризиса, активно выставляет посты с других ресурсов. Его позиция – осуждение действий российских властей. Что ж, за позицию осуждать человека нельзя, это его личное дело. Директор по персоналу решил посмотреть, как кандидат дискутирует. Он писал: «Эта власть не приведет страну ни к чему хорошему. Пора отсюда бежать». В ответ на это одна девушка написала: «За что ты так не любишь свою страну? Тут ты сделал успешную карьеру. Тут ты создал семью и родил детей, построил дом. Кто тебя ждет за границей? Ты думаешь, когда ты приедешь в Америку, то для тебя сразу освободится место в приличной компании?». Реакция кандидата оказалась очень бурной: «Я думал, ты нормальная, а ты… Вот так добавишь человека в друзья, а оказывается, он идиот. Удаляю тебя из друзей!» Такой спич насторожил HR-директора. Очевидно: человек не пытается аргументировать свою точку зрения, а требует, чтобы ее разделяли безапелляционно. Он не способен слышать других. Это вряд ли поможет в работе. Кроме того, такая ненависть к руководству своей страны отнюдь не украсит специалиста холдинга с госучастием. Пришлось продолжить поиски кандидатов.

Татьяна МИКЕЛАДЗЕ, руководитель отдела по управлению персоналом компании «ДТП ПОМОЩЬ»

**Просматриваю профиль кандидата в соцсети после собеседования. Получается исчерпывающий портрет**

На мой взгляд, информация о кандидате в соцсети недостаточная, чтобы сделать о нем полноценные выводы. Она скорее дополнительная – для того чтобы после собеседования перепроверить данные, узнать то, что у кандидата некорректно было спрашивать. Недавно, например, я подбирала руководителя отдела по работе с клиентами. Понять, что одна из кандидаток действительно творческая натура, помогли ее фотографии в соцсети – она выложила слайды со своими работами в технике декупаж, вышивки. Также я увидела, что она активно посещает выставки, проходит обучение.

**Размещает ли человек посты о работе? Самовыражается или хочет развиваться**

Если человек репостит сообщения, касающиеся его профессиональной деятельности, а также сам размещает какие-то позитивные новости о компании, вероятно, он действительно любит то, чем занимается. Если он состоит в профессиональных группах, значит, он в курсе последних тенденций рынка. Учтите это, поставьте плюс такому кандидату. Заодно посмотрите, для чего он размещает профессиональную информацию. Для того чтобы заявить о себе и собрать лайки? Если так, скорее всего, для человека **главное – самопозиционирование и самовыражение**. Если же, предположим, владелец страницы, вывесив информацию, задает вопросы другим пользователям соцсети, просит совета, то он, возможно, **настроен развиваться,** способен слушать других. Качества весьма ценные, например, для руководителя низшего и среднего звена.

Обязательно проверьте, нет ли на странице негативных отзывов о бывших работодателях или о самой работе, коллегах. Если есть, это должно Вас насторожить.

**ПРИМЕР**

Сеть ресторанов искала официантов в новый ресторан премиум-класса. Требовались спокойные и клиентоориентированные сотрудники. Но как понять, являются ли соискатели именно такими? Директор по персоналу поручил менеджерам по подбору просматривать профили кандидатов в соцсетях. Многих кандидатов после такого просмотра сразу отклонили, так как они оставляли нелицеприятные отзывы о предыдущей работе. Например, один из соискателей писал: «Запаситесь огромным количеством нервов, ведь в ресторан ходят практически одни бескультурные люди, которые почти не оставляют чаевых, мы их называли дешевками. При этом они ведут себя как короли, которым все должны. Руководство преклоняется перед любым гостем… Самая главная в этом преклонении – директор ресторана. Готова из-за гостя загрызть вас, уволить». Из такого отзыва явственно следует, что человек совершенно не клиентоориентирован и не понимает, что это такое. И вообще, работа официантом, скорее всего, не для него.

**Как автор страницы ведет себя с троллями? Проверка на стрессоустойчивость**

**Зачем некоторые пользователи создают маску – страницу с вымышленным именем?**  
 Вообще соцсети стараются блокировать подобные страницы, но все же они появляются. Как правило, создают их интроверты, которые не хотят афишировать себя. Страница нужна таким людям, чтобы отслеживать какую-то группу по интересам, скажем, слушать музыку. Возможно, человек считает, что о нем могут составить неверное мнение. Или же страница служит местом для хранения информации. Еще вариант: пользователь хочет показать, что он не такой как все, особенный, и не открывает лицо.

Тролли намеренно затевают дискуссии на страницах пользователей соцсетей. Не ради идеи, а просто так, ради процесса. Их задача – **отработать навыки словесно-психологического давления**, попутно довести собеседника до белого каленья, цепляясь к его словам и вынуждая продолжать полемику. Но тут тролли работают на стороне HR-менеджеров, так как помогают определить, насколько стрессоустойчив человек. Вы увидите, терпеливо ведет себя кандидат с троллем или нет, способен ли спорить, но сохранять лицо.

**ПРИМЕР**

HR-менеджер заметил, что одна из кандидаток не так давно разместила в соцсети «ВКонтакте» рассказ о своей поездке в Египет и о том, как она прокатилась там на рикше. Под этим рассказом развернулась целая дискуссия. Изучив ее, HR понял, что здесь поработал тролль. Вот какой виртуальный диалог состоялся: – Что это за статья? Какова ее познавательная цель – самоутверждение белой расы? – Нет, это просто туристическое приключение. – А другой пример найти не могли? Это же расизм какой-то! – С расизмом тут ничего общего. Это традиции народа. – Ваша статья нарушает заповедь «Люби ближнего»! – Вы что-то путаете! – Помните, что сказал писатель Шейлок: «Когда нас колют, разве у нас не идет кровь, когда нас щекочут, разве мы не смеемся, когда нам дают яд, разве мы не умираем?..» – Да, но это никакого отношения к статье не имеет. – Вы сидите в сети и разжигаете национальную вражду! – Я вынуждена прекратить этот бессмысленный диалог. Извините, больше отвечать не стану.

**Как часто обновляется информация, кто и что на фото? Уверенность в себе и самооценка**

Если Вы заметили, что обладатель страницы в соцсети по нескольку раз за день меняет свои фото, пишет репортаж о своей жизни («Вышел на мероприятие», «Встретил в метро бомжа», «Приехал на мероприятие»), это не так уж и здорово. Не стоит думать, что эти люди очень общительны. В жизни они, скорее, наоборот, ощущают нехватку общения. Кроме того, они, во-первых, не очень загружены работой, раз находят время на то, чтобы часто обновлять страницу, во-вторых, **не имеют четких целей в жизни, ощущают внутреннюю пустоту** и пытаются ее заполнить, выставляя фото и тексты. В-третьих, такие активисты чаще всего душевные эксгибиционисты, которым нравится привлекать к себе внимание.

А если страница практически пустая, а аватарка не обновлялась уже больше года, то человек, скорее, напротив, **трудолюбивый и занятой**. У него нет времени на соцсети.

О чем говорит тот факт, что владелец / владелица страницы выставляет на странице фото из дорогих клубов с коктейлями в руках, с многочисленных вечеринок в обнимку с кем-нибудь, а также себя на фото дорогих автомобилей? Во-первых, это **ограниченность интересов**, во-вторых, неуверенность в себе, в собственной значимости. Выставляя фото красивой жизни, наполненной гламуром, человек **пытается повысить самооценку**, доказать собственную значимость. В первую очередь, себе. Вряд ли это хорошие качества. Но по крайней мере ясно, чем мотивировать таких сотрудников – атрибутами гламурности, возможностью заработать на красивую жизнь.

**Важные выводы**

1. Чтобы понять, способен ли человек аргументировать свою позицию, слушать других и сохранять спокойствие в споре, посмотрите, как он проявляет себя в дискуссиях на странице соцсети.
2. Если человек ставит на аватар не собственное фото, а фото своего домашнего питомца, то вряд ли такой человек обладает таким качеством, как клиентоориентированность.
3. Кандидат, у которого на странице множество фото с вечеринок, а также рядом с дорогими авто, не столько общительный, сколько не уверен в себе. И пытается повысить уверенность.

# Нужно отсеять кандидатов с повышенной тревожностью.

**Как их выявить? Применяйте мягкие провокации и следите за поведением**

Елена БОРОВКОВА, директор департамента по работе с персоналом и организационному развитию АКГ «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ»

HR-служба небольшой компании искала руководителя проекта для нового регионального стартапа. Один кандидат очень понравился и руководству, и HR-директору. Во-первых, соискатель уже работал в нескольких стартапах и удачно запускал проекты. Во-вторых, на собеседованиях он показал себя активным и деятельным: подробно расспрашивал о концепции представительства, задачах, ожидаемых результатах и сроках. Кандидата взяли на работу, а через полгода стало ясно, что его проект на грани срыва.

Одной из причин кризисной ситуации стало то, что подчиненные управленца-новичка не хотели с ним работать и часто увольнялись. Конечно, в стартапе текучесть персонала всегда выше, чем в стабильной компании. Но тут она выходила за все разумные рамки. HR решил выяснить, почему проект не развивается, и понял, что загвоздка в руководителе. Он постоянно переживал по мелочам, **выстраивал негативные сценарии, мучился сомнениями** сам и мучил подчиненных. Он дергал сотрудников, порой начинал торопить, хотя это было не нужно. Вместо того, чтобы вдохновлять людей, управленец их демотивировал и дезорганизовывал работу.

HR-директор понял: большое количество вопросов, которые руководитель задавал на собеседовании, **были проявлением не активности и ответственности, а тревожности**.

Татьяна ОЗЕРЕЦКАЯ, HR-консультант компании «1001 HR»

**Тревожные кандидаты чаще всего говорят очень грамотно, «как по писаному»**

Они подбирают слова, избегают метафор, поговорок. Либо выделяют их интонационно, словно кавычками. Такие люди боятся нарушить неписаные правила общения и выйти из роли «идеального кандидата». Еще они опасаются показать, что их что-то беспокоит в будущей работе. Поэтому подробно опишите будущий функционал кандидата, раскройте суть и сложность задач, спросите: «Вас не пугают трудности и ответственность?». Тревожный соискатель не ограничится фразой: «Нет, я считаю, что справлюсь». Он будет долго доказывать, что функционал его не испугал, рассказывать, что он уже делал подобное. Несколько раз прозвучат фразы: «не боюсь», «не волнуюсь», «не страшно».

**Само по себе чувство тревоги не всегда минус и помеха делу. Напротив, порой даже полезно**

Испытывая тревогу, человек лучше ощущает важность момента, мобилизуется. Старается все продумать и сделать лучше, предусмотреть риски и прикинуть, какими могут быть последствия его действий. Философ Серен КЬЕРКЕГОР даже называл тревогу лучшим учителем человека.

Словом, иногда лучше принять кандидата с повышенной тревожностью, а не совершенно спокойного. Например, на должности **«Аналитик», «Консультант», «Бухгалтер»**. Работа проходит в тиши кабинетов и требует четкости, внимательности, усидчивости. Тревожные люди справятся с задачами и постараются избежать ошибок. Но на позиции, где требуются, например, решительность, умение держать удар, людей с повышенной тревожностью лучше не брать. Скажем, **менеджерами по продажам, специалистами по работе с клиентами**. А также на управленческие должности. Тревожные люди не справятся с обязанностями, а их неадекватные реакции будут провоцировать конфликты.

Чтобы снова не ошибиться с подбором руководителя проекта (а также сотрудников front-office), HR-директор разработал простые способы, с помощью которых рекрутеры выявят, насколько сильно чувство тревожности у кандидатов. И отставят тех, у кого оно развито чрезмерно.

**Тревожность – следствие страхов, которые закладывают в человека в детстве**

Особо тревожные люди всегда испытывают **беспричинный страх:** «Как бы чего не вышло!». У них, как правило, низкая самооценка, они всегда боятся что-то сделать не так, не уверены в своих силах. Как следствие, они опасаются, что их обсмеют или унизят, выставят напоказ их слабости.

Предположим, **родители чрезмерно опекали ребенка**, боясь за него, часто одергивали: «Не бегай – упадешь!», «Не прыгай – убьешься!». Постепенно человечек теряет веру в себя. Он боится родительских замечаний, старается не высовываться. Затем у ребенка вырабатывается чувство тревоги. Оно превращается в устойчивую черту характера.

Задача рекрутера – понять, есть ли у кандидата тревожность как постоянное качество (а не временное проявление). Сделать это можно c помощью **тонких маленьких провокаций** и наблюдения за внешним видом и поведением человека (описание провокаций и жесты тревожности, которые могут проявиться, см. в таблице [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/720a784f-56d8-427e-b903-fe97e0e8df58.pdf;Tab_provok_24.pdf)).

Светлана ИГНАТОВА, Директор по персоналу компании Sunlight

**Спросите, как кандидат поступит, получив два задания, которые нужно выполнить почти одновременно**

Тревожного человека выдадут резкие движения, вегетативные реакции (лицо и шея покраснеют). Но высокая тревожность не всегда означает, что кандидат Вам не подходит. Принимая решение по нему, исходите из особенностей компании и вакансии. Так, в организацию, которая занимается бухгалтерским обслуживанием, лучше приглашать скрупулезных сотрудников, склонных все перепроверять. Это как раз свойство тревожных людей. И наоборот: в рекламное агентство их брать не стоит. Ведь они боятся критики. Если она прозвучит, они не смогут предлагать новые идеи.

**Дайте соискателю анкету. Как он ее заполняет, много ли вопросов задает**

Если кандидат боится ошибиться и постоянно уточняет, как и что лучше написать, значит, у него высокая тревожность.

**ПРИМЕР**

HR-директор попросил кандидата на должность руководителя отдела техобслуживания заполнить анкету. Через двадцать минут соискатель заполнил только шапку и первый раздел – данные об образовании. Причем писал он аккуратным ровным почерком, указывал не только полные названия школы, вуза и учебных заведений, где повышал квалификацию, но и точные даты начала и конца обучения.

Потом соискатель стал уточнять множество мелочей: «Что делать, если в ячейку анкеты не помещается название моей предыдущей компании?», «Как быть, если я не помню точно день и месяц, когда начал в ней работать?», «Что будет, если я не знаю ответа на такой-то вопрос?». С подобными вопросами кандидат подходил к HR-у каждую минуту. Стало ясно: соискатель боится ошибиться, сделать не так, «как надо». Скорее всего, ему свойственна повышенная тревожность. Но на должность руководителя отдела человек с таким личностным качеством не подойдет.

О том, как можно выявить на собеседовании скрытые личностные качества кандидата, расскажет **Ольга МОЛИНА** в видеосеминаре «[Эффективный подбор персонала](http://mgu.hr-director.ru/Theme.aspx?id=2873)».

**Спросите кандидата: «Что же Вы не принесли с собой резюме?». Есть ли страх быть обвиненным в проступке**

Кандидат, которому не свойственна повышенная тревожность, спокойно объяснит: «Мне сказали, что резюме не надо приносить, если я выслал его по электронной почте». А тревожный соискатель напряжется, **не раз извинится и многократно повторит один и тот же вопрос:** «А что, все-таки надо было приносить резюме, да? Простите, но я не понял этого, хотя и уточнял по телефону». Так реагируют обычно меланхолики – люди со слабым типом нервной системы.

Впрочем, реакция может быть и **агрессивной**: «Как я понял, это должен был сделать Ваш секретарь. Я ему все давно выслал! Какие ко мне претензии?!». Так ведут себя холерики – люди с сильным типом нервной системы.

После этого скажите: «Ой, произошла ошибка: резюме попало не в ту папку». Покажите его кандидату. Так Вы устраните формальный повод для тревоги. Наблюдайте, как быстро соискатель перестанет нервничать. Если он тревожный, то еще долго не сможет успокоиться: будет, к примеру, ерзать или раскачиваться на стуле, часто прикасаться к лицу. Это объясняется особенностями нервной системы тревожных людей: она легко приходит в возбуждение, но очень трудно стабилизируется. На это человеку с повышенной тревожностью нужно затратить огромное количество энергии.

Чем плох такой сотрудник? Он будет **болезненно реагировать на любые замечания**, пожелания или советы руководителя и коллег. Ведь он слышит в них обвинения или угрозы! Это создает напряжение в коллективе, провоцирует эмоциональные конфликты «на пустом месте».

**Заметьте: «Я слегка недолюбливаю людей Вашей профессии». И расскажите анекдот**

Так Вы проверите, нет ли у кандидата сильного **страха стать предметом для насмешек**. Заранее найдите анекдот, в котором высмеивается психологическая деформация, свойственная профессии соискателя. Например, циничное отношение к людям, если он претендует на должность юриста. Смотрите, как соискатель воспримет анекдот. Не проявит никакой реакции? Тогда попросите его прокомментировать услышанное. Кандидат с повышенной тревожностью поведет себя беспокойно, а может быть, даже агрессивно.

**4 фразы, с помощью которых рекрутер выявит тревожного кандидата**  
 **1.** «В принципе наказания у нас возможны». Тревожный человек будет выпытывать подробности.  
**2.** «Что это у Вас написано в резюме? Непонятно!» Тревожный соискатель всполошится и начнет повторять: «Что там непонятного? Я все четко прописал!». Он боится показаться некомпетентным.  
**3.** «Через год Вам придется участвовать в сложном проекте». Тревожный кандидат начнет растерянно мямлить либо критиковать идею проекта. Он боится ответственности.  
**4.** «Не волнуйтесь!», «Все будет хорошо!» – такие фразы очень нервируют тревожных людей.

**ПРИМЕР**

В адвокатскую контору искали руководителя направления «Трудовые споры». Один из кандидатов очень понравился HR-директору: уже немолодой, маститый, немножко медлительный, одетый «с иголочки». У него – десятилетний опыт работы, в том числе руководителем подразделения. Рекомендации бывших руководителей, коллег и подчиненных отличные. В ходе собеседования кандидат сказал: «Российская адвокатская школа в подметки не годится американской. В молодости я мечтал стать американским адвокатом».

Услышав это, HR-директор вспомнил анекдот про американских адвокатов и рассказал соискателю: «Однажды террористы захватили самолет, в котором летели американские адвокаты. Захватчики сказали: "Заплатите нам 10 миллионов долларов, или каждые полчаса мы будем одного адвоката… ОТПУСКАТЬ». Выслушав анекдот, кандидат насупился, помолчал, а потом заявил: «Что Вы себе позволяете?! Не устраивает моя кандидатура, так и скажите. А издеваться над собой я не позволю!». Успокоить его удалось с трудом.

После собеседования HR-директор решил получить рекомендации не у тех, кто указан в резюме соискателя. Нашел одну из фирм, в которых он работал, и пообщался с ее сотрудниками. По их словам, кандидат был очень сильным профессионалом, но неуютным в общении человеком. Все время подозревал коллег и подчиненных во враждебных намерениях: «Вы что, подставить меня хотите?». HR-директор не стал рассматривать этого кандидата как потенциального сотрудника компании.

**Понаблюдайте за поведением кандидата, посмотрите на черты лица. Все это может выдать тревожного человека**

Есть типичные признаки повышенной тревожности. Например, человек **постоянно поправляет волосы или одежду, почесывается, ерзает**, не может долго сидеть в одной позе, часто перекладывает ногу на ногу. Причем делает это резковато. Или, к примеру, **нервно теребит какой-либо предмет** в руках (ручку, блокнот), барабанит пальцами по столу. Словом, у него есть навязчивые повторяющиеся действия. Какие еще признаки в одежде и в поведении говорят о том, что у человека высокая тревожность, см. в таблице.

**Таблица. Признаки повышенной тревожности, которые проявляются во внешности и поведении кандидата**

|  |  |
| --- | --- |
| На что обратить внимание во время собеседования | Признаки, выдающие повышенную тревожность |
| Одежда | Неброская, малозаметная, без украшений и аксессуаров. Человек словно старается слиться с окружающими |
| Личные талисманы и обереги | Есть – маленькие предметы, которые кандидат постоянно теребит или просто сжимает в руке во время разговора |
| Физическая или психологическая дистанция во время общения | Кандитат изначально держится от рекрутера на почтительном расстоянии, ведет себя замкнуто. На протяжении собеседования внутренняя, психологическая дистанция если и уменьшается – усилиями HR-менеджера, – то незначительно. Чувство отчужденности у рекрутера по отношению к кандидату не только не уменьшается, но иногда нарастает |
| Реакция на сложные вопросы | Сначала, словно на автомате, говорит: «Нет», «Не делал», «Не знаю». Только потом, если задать уточняющие вопросы, начинает думать и отвечать конкретнее |
| Оценка других людей | Чаще всего дает окружающим такую характеристику: «неотзывчивые, враждебно настроенные и тревожные». А «доброжелательные» и «уравновешенные» – крайне редко |
| Почерк (по заполненной анкете) | Слабый нажим, поджатые и пузатые нижние отростки у букв «р», «д», «у», «з». (Подробнее о том, что можно узнать о кандидате по его почерку, читайте в статье «[Хотите точно определять личностные качества кандидатов? Проводите графологический анализ](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=300247)») |

**ПРИМЕР**

HR-директор рекламной компании рассказал, как вела себя на собеседовании одна из кандидаток на должность дизайнера: «…В процессе беседы она постоянно теребила свою кофточку, натягивала концы рукавов на пальцы, подтягивала свои гольфы, чесалась в самых разных местах. И апофеоз: кандидатка натягивала горловину своей кофты себе на нос». HR-директор пребывал в растерянности. Он думал: «Конечно, люди творческие порой ведут себя нестандартно. Но тут нечто запредельное. Иногда казалось, что у девушки чесотка или нервный тик. А может быть, работа в ее нынешней компании ее окончательно доконала…». Было ясно: у кандидатки явно что-то с психикой. И, скорее всего, это именно повышенная тревожность.

Есть вероятность, что кандидат и не проявит свою повышенную тревожность, так как постарается держать себя в руках. Примените тонкие провокации и наблюдайте, не появятся ли жесты, характерные для тревожных людей.

**РИСУНОК  
Морщины и надбровные складки, формирующиеся у тревожных людей**

В чертах лица тревожного человека есть свои особенности. Например, **на лбу много волнистых морщин**. Из-за этого лоб кажется наморщенным. Над бровями обычно виднеются две угловатые складки, как на рисунке на поле слева.

Есть и другие физиогномические признаки повышенной тревожности. Например: слабо выраженный или задвинутый назад («заячий») подбородок, тонкая кожа. (Подробнее о том, как по лицу определить личностные особенности человека, читайте в статье «[Как по чертам лица кандидата понять, какой у него характер](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=433768)»).

Татьяна ПАВИЛОВА, руководитель проектов Практики управления изменениями ГК «АКИГ»

**Если у человека повышенный уровень тревожности, он настроен на избегание неудач**

Задайте кандидату проективные вопросы: «Что такое хорошая компания?», «В каком коллективе хотите работать?», «Какой проект считаете успешным?». Тревожный человек ответит отталкиваясь от негатива: «Где не обманывают, не подставляют, не задерживают зарплату». Также определите, что соискатель считает достижением: полученный результат или то, что была устранена опасность. Выясните, почему и как он делал в жизни выбор: профессии, новой работы, места для отпуска. Стремление избежать рисков говорит о высоком уровне тревожности.

**В ходе собеседования вдруг замолчите. Боится ли кандидат потерять контроль над ситуацией?**

Начните, например, увлеченно изучать документы на столе, перечитывать резюме, сделайте вид, что задумались. Ведите себя так, **словно кандидата нет в комнате. Держите паузу.** Тревожный соискатель сразу начнет беспокоиться, спрашивать: «Что случилось? Я что-то не то сказал?». Возможно, будет повторять то, что уже говорил раньше. Так он попытается заполнить паузу. Ведь резкое прекращение разговора для такого человека – это **потеря контроля над происходящим**.

**Скажите: «Да, сейчас найти работу очень тяжело. Да и хороших начальников не сыскать!»**

Словом, начните жаловаться на жизнь и смотрите, подхватит ли эту тему кандидат. Человек с нормальной тревожностью скажет пару фраз для поддержания разговора. И лишь как констатацию факта. Но развивать тему не станет. В отличие от кандидата с повышенной тревожностью. Тот с удовольствием начнет рассказывать о несправедливостях жизни, а **себя выставит бессильной жертвой**, от которой ничего не зависит. Кандидат психологических наук Юрий СМИРНОВ провел анкетирование 155 человек и констатировал: 62% людей с высокой тревожностью определяют суть жизни словом «Борьба». Для них **мир враждебен**, с ним надо постоянно бороться. Так же считают только 9% людей с низкой тревожностью. У 91% спокойных людей жизнь ассоциируется со словом «Дружба».

Тревожные люди особенно охотно подхватывают на собеседовании такие темы: «Кто виноват?» (всегда другие люди или внешние обстоятельства), «Какие все вокруг плохие?» (начальники, коллеги, клиенты). «Как много опасностей вокруг и как важно быть всегда начеку», «Как страшно и тяжело жить в целом».

**ПРИМЕР**

Когда во время собеседования HR посетовал на экономический кризис, соискатель стал тут же жаловаться, как сложно найти сейчас достойную работу. Потом рассказал, как он устал от неграмотных рекрутеров, которые поверхностно рассматривают кандидатов, нетщательно их оценивают. Затем поведал, как ему предложили работу, но она была ужасна – гораздо хуже прежних, хотя и те были не лучшими. После этого претендент стал вспоминать, как грубо порой с ним обходились руководители, как бестактно делали замечания, сколько он от них натерпелся. О коллегах он тоже отозвался в основном нелестно – описал, как они порой подтрунивали над ним, какие козни устраивали. Распалившись, он стал даже изображать их в лицах, передразнивать, рассказывать о мелких обидах, которые они ему причинили. HR понял, что у человека повышено чувство тревожности, так как окружающих он воспринимает как угрозу и опасность, как источник бед.

**Тестируем кандидата на личностную тревожность. Используем фрагмент из теста СПИЛБЕРГЕРА – ХАНИНА**

Его полное название: «Шкала самооценки уровня тревожности СПИЛБЕРГЕРА – ХАНИНА». Это единственный проверенный тест, который **выявляет тревожность изолированно**, а не вкупе с другими психологическими качествами (полную версию теста СПИЛБЕРГЕРА – ХАНИНА и ключ к нему см. [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/2563769f-5dd0-4ac9-b6c6-be46c0735ad2.pdf;Test_Spilberger-Hanin_28.pdf)). Тест состоит из двух отдельных частей. Первая часть диагностирует так называемую ситуативную тревожность (она появляется, когда возникает стрессовая ситуация, и исчезает вместе с ней). Вторая часть теста выявляет личностную тревожность. В ней (как и в первой) 20 вопросов. Возьмите ее. Попросите кандидата ответить на вопросы-утверждения.

К примеру, одно из утверждений звучит так: «Я легко расстраиваюсь». Соискатель должен оценить, насколько он согласен с этим утверждением, по 4-балльной шкале. 1 балл пусть ставит, если считает, что никогда не расстраивается, 2 балла – почти никогда, 3 балла – часто, 4 – почти всегда. Затем баллы, проставленные по каждому утверждению, суммируйте. Если итоговый балл от 46 до 80, значит, кандидат высокотревожный и, возможно, страдает неврозом. Любая неприятность сможет привести к нервному срыву.

**Важные выводы**

1. Повышенная тревожность становится устойчивым свойством личности из-за беспричинных страхов, заложенных в детстве. Скажем, страха быть обвиненным в проступке и наказанным.
2. На собеседовании все волнуются. Но человек с повышенной тревожностью беспокоится особенно сильно и не может долго прийти в норму. Он будет ерзать, порой отвечать невпопад, часто поправлять прическу.
3. Явный признак тревожности: кандидат зацикливается на теме, которая его беспокоит, постоянно возвращается к ней, задает массу вопросов, уточняет мелкие детали.

# Указав корпоративные ценности в вакансии, отпугнете кандидатов

**Хотим как лучше, а получается… как всегда. Указав корпоративные ценности в вакансии, отпугнете кандидатов**

То, на что менеджеры по подбору персонала делают акцент в объявлениях о вакансиях, чтобы привлечь лучших кандидатов, срабатывает прямо противоположно. Кандидаты настораживаются и сторонятся компании. Нашему читателю, HR-директору инвестиционной компании, они рассказали, что их пугает в описаниях вакансий. Возьмите это на заметку и учитывайте, когда будете составлять такое описание.

| Что указано в вакансии | Как это воспринимают соискатели, что думают |
| --- | --- |
| Многозадачность у нас никого не пугает | Если не пугает, что же тогда ищете новых сотрудников? Небось, нашлись, кто испугался и покинул Вашу компанию?! А если есть многозадачность, значит, либо руководство сумасбродное, меняет планы сто раз на дню, либо руководителей слишком много, и каждый норовит дать какое-нибудь поручение. Нет уж, лучше я испугаюсь этой Вашей многозадачности |
| Стрессоустойчивость – конкурентное преимущество наших сотрудников | Ничего себе! Вот Вы дрессируете там людей! Похоже, им стало все безразлично, они ни на что не реагируют, ничего не боятся. Да, возможно, у Вас хорошая школа жизни: начальники прессингуют сотрудников и держат их в постоянном стрессе. Но лучше я обойдусь без такого обучения |
| У нас не оправдываются. У нас выдают результаты | Иначе говоря, сотрудникам есть что сказать в свое оправдание, раз Вы так стремитесь это запретить! Может быть, руководители сами усложняют работу подчиненным, а потом не желают об этом слышать? А результат все равно – вынь да положь! |
| Мы доверяем своим сотрудникам | Да ладно?! То есть Вы хотите все переложить на работников, чтобы они все решали, сами проявляли во всем инициативу. Это классическая манипуляция, чтобы вызвать у людей чувство вины: сначала сказать «Мы Вам доверяем», а если не справятся, упрекнуть: «А мы-то в Вас верили!» |
| Мы – сплоченная команда | Ага, это значит: никакой тебе личной жизни, никаких индивидуальных подходов к работе! Будь добр, полностью подчини себя (и душой, и телом) интересам «команды». А на самом деле – руководству компании |
| Компания для наших сотрудников – второй дом. Мы – одна семья | Нет уж, у меня есть своя настоящая семья. На работе я чувствовать себя как в семье не хочу. На самом деле в компании мыслят и управляют, как в секте, стремятся вырвать людей из их реальной семьи и привязать к рабочему месту |
| Для нас нет неразрешимых задач | Вот это заявление! Похоже, в компании не все в порядке с психологическим климатом. Корпоративная культура слишком довлеет. Либо руководство неадекватно: оно думает о себе слишком хорошо и много, а реально может гораздо меньше. Пожалуй, не пойду работать с такими – не совсем трезвомыслящими – людьми |
| Работая на нас, работаешь на себя | Ой, это все демагогия! Всем понятно, кто и на какого работает! Наверное, руководство компании любит «пудрить мозги» сотрудникам вместо того, чтобы платить зарплату на уровне. Скорее всего, ничего хорошего от такой компании ждать не стоит |
| Чай и печенье – за наш счет | Спасибо, конечно. Но неужели это все, чем компания может гордиться и чем стремится заманивать к себе работников. Может, в компании все так плохо с деньгами, что соблазнять соискателей больше нечем?! |

# Как проводить собеседование с кандидатом-миллениалом.

Посмотрите видео и узнайте мнение Ваших коллег. Что думаете Вы?

Миллениалами называют тех, кто родился на рубеже тысячелетий — после 1995 года — в начале 2000-х. На видео — беседа работодателя с соискательницей, которая принадлежит к этому поколению. Она требует от собеседника похвалы за свои действия, не понимает, почему должна изменить свой уклад жизни ради работы, сидит, уткнувшись в гаджет, любую информацию ищет в интернете. Личностные особенности миллениалов показаны словно в концентрированном виде, но верно.

Видео утрированно, но точно показывает особенности миллениалов

Посмотрите видео «Собеседование с миллениалом» ниже. Затем прочитайте, что думают о собеседовании HR-директора компаний, и сами предположите, как представителю работодателя следовало бы построить разговор с кандидаткой.

Мнения Ваших коллег

Надежда МЮГАНЕН,

Директор по персоналу «Новоладожского судостроительного завода» (Санкт-Петербург)

Можно попросить кандидатку убрать телефон и обозначить, сколько времени есть на собеседование

На интервью в сюжете работодатель задает только закрытые вопросы, предполагающие ответы «Да» или «Нет». С помощью таких вопросов не разговорить кандидата и не узнать, на что он способен. А это нужно сделать. Конечно, мне резало глаз, что героиня во время собеседования не выпускает из рук телефон, проявляя тем самым неуважение к собеседнику. Пресечь это можно так: попросить соискательницу убрать телефон, поставив его на беззвучный режим. Затем сказать, что на встречу с ней есть 15–20 минут. «За это время Вы можете рассказать, чем будете полезной компании, и узнать, чем компания интересна Вам», — так рекрутер мог обозначить план действий. Если и после этого претендентка сконцентрирована на телефоне, лучше с ней попрощаться.

А вообще я не стала бы вешать ярлыки и утверждать, что подобное поведение — характерная черта миллениалов. В моей практике были случаи, когда аналогично вели себя и кандидаты старшего поколения. И напротив, из числа миллениалов я подбирала сотрудников, которые отлично проявляли себя в работе. Да, это поколение зависит от гаджетов, оно хочет личной независимости и комфорта, у его представителей высокая самооценка. Но обычно эти черты не выходят за рамки адекватности. Я за индивидуальный подход к каждому конкретному соискателю и против «ритуальных танцев» вокруг кандидатов.

Наталья СЕМИКОВА, Директор по персоналу и корпоративному развитию холдинга «Логопром»

Мужчина-работодатель с самого начала действовал ошибочно, упустил возможность завязать диалог

Рекрутер пренебрег правилом: хочешь привлечь внимание человека — трижды вызови у него положительные эмоции. Если бы работодатель, к примеру, оценил телефон девушки, скорость, с которой она набирает текст, ловкость пальцев, а потом поговорил о новостях в YouTube, она, возможно, оживилась бы и раскрылась. Когда мужчина задал правильный открытый вопрос: «В какой же области технологий Вы сильны?», соискательница была готова в диалогу, оторвалась от телефона. Затем надо было спросить, какая технология, на ее взгляд, круче. Сложился бы диалог.

Кроме того, рекрутер мог поинтересоваться, где и что она сейчас «постит» и «комментит», где у нее больше всего лайков. Мужчина изумился, когда соискательница упомянула про Siri. Но если работник находит информацию и она достоверна, не все ли равно, как он ее раздобыл. Нарушил работодатель и законы презентации. Правильно было рассказать кандидатке о функционале по должности, затем спросить, есть ли у нее, по ее же мнению, нужные навыки, желание их развить. Девушка стала бы сопоставлять свои знания и опыт с функционалом. А потом можно было обсудить и график работы.

Айгюн КУРБАНОВА, Директор по персоналу компании Leader Team

Следовало задать кандидатке открытые вопросы об увлечениях, об идеальной работе. Мог сложиться удачный тандем

По ответам на вопросы работодатель мог бы узнать много интересного. А главное — понять, чем заинтересовать соискательницу и как превратить ее в эффективную сотрудницу, что она готова сделать, чтобы получить идеальную работу. Чтобы находить общий язык с миллениалами, рекрутерам надо стать более гибкими, любознательными и открытыми. Мужчине в видеоотрывке следовало заранее, до того как пригласить девушку на собеседование, поинтересоваться, какими средствами коммуникации она пользуется, в каких соцсетях сидит. Использует Siri и YouTube? Значит, надо было изучить эти ресурсы, понять, чем увлекаются начинающие работники, какие у них кумиры. Возможно, появилась бы идея, как использовать увлечение молодой девушки соцсетями на пользу компании. Например, поручить вести странички организации в интернете.

Полагаю, у работодателя и соискательницы мог сложиться великолепный тандем. Он — обладатель экспертных знаний и опыта. Она прекрасно владеет современными технологиями и системами коммуникации. Что касается графика работы, это уместно было бы прояснить до того, как приглашать человека на собеседование. Тогда, возможно, не пришлось бы терять время зря.

Ольга КРАЕВА, Директор по персоналу банка «Викинг» (Санкт-Петербург)

То, что миллениалы помешаны на гаджетах и соцсетях, может быть выгодно для компании

Кандидатка, безусловно, удивляет. Но, на мой взгляд, немало ошибок допустил и потенциальный работодатель. Похвалив резюме девушки на встрече с ней, он, получается, не понял, что из резюме не ясно, умеет ли она работать в Excel, PowerPoint и Publisher. Возникает вопрос, указал ли работодатель в объявлении о вакансии требование знать эти программы. Его удивил ответ соискательницы, что она не пользуется пакетом MS Office. Но есть другие программы с похожими функциями. Например, Google docs. В ней можно работать с таблицами и текстами, а также формировать презентации. Возможно, девушка владеет этой программой. Надо было поинтересоваться, знает ли она что-то, что может служить альтернативой MS Office.

В том, что кандидатка сидит, уткнувшись в телефон, есть и позитивный момент. Скорость, с которой миллениалы добывают информацию, невероятна! Это большой плюс в работе. Чтобы такой претендент получил адекватное представление о потенциальной работе и своих обязанностях, предложите ему пообщаться со сверстниками, которые уже трудятся в компании. И надо признать: молодые люди — поколение миролюбиво настроенных людей. В этом их прелесть. Понимая это, HR-ы и работодатели действительно должны активнее использовать похвалу на собеседованиях. Для миллениалов это знак: «В компании настроены ко мне без негатива».

Марина МИРОНОВА, начальник управления по работе с персоналом компании «Велес Капитал»

Работодатель не выяснил, есть ли у кандидатки навыки, полезные для компании, компенсируют ли они недостатки

Если человеку нужен помощник, может быть, стоило попробовать выстроить взаимоотношения с соискательницей? Что для этого нужно? Эми сказала сама: позитивная обратная связь, поддержка, практические задачи. Предположим, девушка действительно способна быстро находить информацию. Работодатель мог дать ей задание и проверить, сможет ли она провести еще и минимальный анализ данных. Мужчине необходимы данные утром? Не обязательно приходить к 8.00 в офис! Если у Эми ночной образ жизни, она может подготовить обзор вечером и переслать его руководителю. А сама придет на работу к 10.45. И вообще, если разрешить часть работы выполнять удаленно, привлекательность вакансии только возрастет. Работодателя, вероятно, испугали эмоциональность соискательницы, несоответствие ее поведения ситуации. Но может быть, это собеседование первое у Эми и она не знает, как себя вести. В любом случае надежда, что на интервью будут приходить только «правильные» люди, соответствующие ожиданиям старших, с каждым годом лишь ослабевает.

Комментарий редакции

Надо найти подход к миллениалам, и они станут эффективными работниками

У миллениалов выделяют такие качества, которые, кажется, мешают человеку стать хорошим сотрудником: желание делать только ту работу, которая интересна, трудиться по гибкому графику, чтобы было много времени для личных увлечений, общаться не вживую, а через мобильные устройства. Кроме того, завышенная самооценка и эгоцентризм, стремление получить результат и высокую зарплату здесь и сейчас. Тем не менее люди этого поколения способны работать увлеченно и сверх нормы, по ночам, быть высокоэффективными. Нужно только найти к ним подход, применять не один-два метода управления, а разные, в зависимости от ситуации.

Если следовать рекомендациям зарубежных и российских исследователей, а также HR-специалистов, работодателю в видеосюжете надо было действовать на собеседовании так. Спросить номер телефона кандидатки и переслать ей по СМС или WhatsApp краткое описание функционала по должности. Так кандидатка лучше восприняла бы и осмыслила информацию. Ведь рекрутер использовал бы канал коммуникаций, который ей привычнее. Чтобы убедить, что нельзя начинать работу в 10.45, нужно показать соискательнице, как это отразится на других звеньях производства. Иначе говоря, дать понять, что работа встанет. Прямо в картинках изобразить, как все происходит в компании. Это действует: миллениалы любят рисунки и инфографику. Кроме того, эти люди хотят осознавать, чем обоснованы требования к ним. Следует объяснять: это не самодурство работодателя (молодежь не признает авторитетов), а специфика бизнес-процессов.

Работодатель мог привести и такой аргумент: если претендентка будет начинать работать в 10.45, то освободится только в 19.45. Значит, почти не останется время на свою жизнь. А если будет приступать в 8.00, то уже после 17.00 сможет заниматься своим хобби. Обычно их много, и для них требуется время.

# Близки ли ценности компании кандидату, будет он их разделять?

**Выявите это на собеседовании, задавая простые, точные вопросы**

Ирина ГОЛОДИНА, Директор по персоналу компании «Валкона»

На корпоративную электронную почту генерального директора пришли два письма от клиентов компании. Один жаловался на то, что в новом сервисном центре с ним грубо поговорили, хотя он не предъявлял претензий, а просил лишь подробнее рассказать ему о продукте. Другой клиент описал ситуацию: «Когда пробило 19.00, сотрудник пункта обслуживания заявил мне, что время его работы закончилось, и мы должны продолжить завтра. После этого он встал и ушел. Хотя чтобы завершить разбирательство по поводу брака, нам хватило бы 5 минут».

Эти письма были последней каплей для руководителя компании, так как показывали – **сотрудники ведут себя явно вопреки корпоративным правилам**. Он давно был недоволен работой новых сервисных центров: результаты постоянно ухудшаются, количество жалоб от клиентов возрастает, опросы показывают, что рейтинг привлекательности компании снижается. Руководитель компании пригласил к себе Директора по развитию, коммерческого директора и HR-директора, чтобы обсудить ситуацию. Решили провести аудит работы сервисных центров и выработать меры по улучшению положения дел.

HR-директор просмотрел личные дела сотрудников сервисных центров, изучил их резюме, которые они присылали, когда устраивались на работу, поговорил с руководителями центров. Выяснилось, что **к опыту и профессионализму работников претензий нет**. Они работали в сервисных центрах и в принципе знают, как действовать в разных ситуациях. Но почему-то поступают не так, как надо. Кроме того, в сервисных центрах не складывается команда. По своей натуре большинство сотрудников – индивидуалисты. Поэтому каждый может встать и уйти «по звонку», невзирая на то, что в работе сложилась сложная ситуация, и надо бы задержаться, чтобы решить общую задачу либо помочь коллегам.

Такое **поведение противоречит ценностям компании** «командность», «уважение», «ответственность», «взаимовыручка». Об этом HR-директор и доложил гендиректору по результатам аудита. Тот сразу попросил о том, о чем думал и HR, – изменить подход к подбору персонала и во время собеседования определять, будет ли кандидат разделять ценности компании. Глава службы персонала разработал простой способ, как этот делать, – задавать простые, но четкие вопросы, по ответам на которые можно делать выводы.

**Три детали в поведении соискателя на собеседовании, показывающие, что ему не близки ценности компании**  
 Эти детали очень простые и понятные, их легко подметить.

**1.** Кандидат не отвечает на Ваши вопросы, а говорит о чем-то своем. Скажем, Вы просите рассказать о целях, которые он не достиг. А кандидат говорит о своих достижениях. Вероятно, ему чужды ценности «командность» и «ответственность».  
**2.** Соискатель перебивает Вас во время интервью. И вообще показывает, что сам знает, как и что говорить на собеседованиях. Вряд ли ему близка ценность «уважение».  
**3.** Претендент пытается сам задавать ход беседы. Иначе говоря, не стремится четко отвечать на Ваши вопросы, а говорит: «Давайте побеседуем о другом». Скорее всего, кандидат плохо понимает и чувствует других, ему чужда ценность «командность».

**Озвучьте ценность компании и попросите кандидата: «Прокомментируйте это слово. Всегда ли за ним позитив?»**

Благодаря этому Вы узнаете, как соискатель понимает значение слова, которое обозначает ценность компании. Скажем, «командность» или «взаимовыручка». Только не говорите, что это – ценность компании, на основании которой выстроены отношения в коллективе и все бизнес-процессы, а также HR-процедуры (мотивация, оценка персонала и продвижение по карьерной лестнице). Если кандидат узнает об этом, постарается как можно позитивнее охарактеризовать значение слова, не станет высказываться искренно. А Вам это не нужно.

Просто скажите, что есть такое слово, скажем, «честность», и Вы хотели бы услышать, как соискатель его трактует. Как, по его мнению, это качество проявляется в жизни и на работе. Внимательно слушайте, что говорит кандидат. Ведь он не просто ответит на Ваш вопрос и расскажет, как понимает то или иное слово (а на самом деле – ценность компании), но и обязательно **выразит свое отношение** к тому, что это слово обозначает. Именно это ценно для Вас. Предположим, соискатель вяло выскажется о взаимовыручке и как бы мимоходом заметит, что не верит в нее, сомневается, что она возможна на бескорыстной основе. Это послужит для Вас сигналом: не исключено, что претендент сам не способен демонстрировать взаимовыручку. Значит, надо еще поговорить с человеком и выяснить, в чем причина такого неверия, что взаимная помощь и поддержка существуют.

Для этого задавайте дополнительные вопросы как проективного плана, так и апеллирующие к самому кандидату. **Провоцируйте его размышлять о негативных проявлениях позитивных качеств**, обозначаемых тем или иным словом. Например, спрашивайте: «Всегда ли командность хороша?», «Когда, по-Вашему, от командности может быть вред?» (проективные вопросы), «Расскажите, приходилось ли Вам сталкиваться с негативным проявлением командности либо наблюдать такие случаи, слышать о них?» (вопрос, обращенный непосредственно к претенденту). Если соискатель оживится, быстро вспомнит и эмоционально расскажет не один такой случай и вообще будет больше говорить о негативных проявлениях качества «командность», скорее всего, он не разделяет эту ценность.

**ПРИМЕР**

На собеседовании HR-директор задал кандидату на должность руководителя отдела поставок проективные вопросы: «Есть такое слово «стрессоустойчивость». Вы слышали, наверное, такое? Хорошее качество оно обозначает?». «Да, однозначно, хорошее, – ответил соискатель. – Я даже завидую тем, у кого оно сильно развито». Директор по персоналу, услышав такие слова соискателя, решил задать ему уже не проективный вопрос, предполагающий отвлеченные размышления «как бывает вообще», а конкретный, связанный с личностью собеседника: «Почему Вы завидуете? Вам не хватает стрессоустойчивости?». «У меня она развита средне. Тем, у кого она сильная, лучше: когда на них давят обстоятельства или, к примеру, вышестоящий руководитель нагружает многочисленными задачами, такие люди смолчат. Следовательно, не вызовут недовольства со стороны начальства, не навредят своей карьере», – сказал кандидат.

Тогда HR уточнил: «А у Вас случалось, что Вы не смолчали и высказали правду начальнику?». «Да, однажды было. Когда я получил одну срочную задачу, потом вторую, а затем мне предложили подумать, как в будущем реализовать и третью задачу, я не выдержал и вспылил – заявил, что не стану выполнять так много задач сразу», – объяснил претендент. «Вам ставили задачи, которые Вы не должны выполнять, согласно должностной инструкции?» – поинтересовался Директор по персоналу. «Нет, все эти задачи я должен выполнять, - констатировал соискатель. – Только как-то много их сразу появилось». «Скажите, пожалуйста, а может стрессоустойчивость проявляться негативно? Быть вредной?» – спросил у собеседника HR-директор. Тот высказался так: «Думаю, да. Люди, у которых стрессоустойчивость на высоком уровне, своей устойчивостью развращают работодателей – позволяют им думать, что можно нагружать сотрудников до бесконечности. А нужно иногда показывать, что есть предел».

Из беседы HR сделал вывод, что кандидат не является стрессоустойчивым и даже не считает нужным развивать в себе такое качество, не допускает, что иногда может возникать многозадачность и надо как-то с ней справляться. Такой человек не подойдет компании, так как в отделе поставок приходится порой решать много задач. Одна из ценностей организации – «стрессоустойчивость», но кандидат не склонен ее разделять.

Елена БЕЗРУЧКО, Директор по персоналу компании «Джамбо Тойз»

**Просим кандидата рассказать, как он помогал людям. Определяем, разделяет ли он ценность «Социальная ответственность»**

Расспрашиваем, что конкретно он сделал, чем помог людям, попавшим в трудную ситуацию. Задаем вопросы: «Что Вас заставляет помогать другим? Для чего Вы это делаете? Что Вам это дает?». По ответу кандидата становится ясно, действует он для галочки или искренне. Если по зову души, значит, такова его внутренняя установка. Это наш человек. Если соискатель считает, что «спасение утопающих – дело рук самих утопающих», не торопимся приглашать его на работу. Рано или поздно коллектив начнет его отторгать, кандидату станет неуютно и он уволится сам.

**Обсудите с кандидатом переломные моменты его биографии – проверите, насколько он самостоятелен**

Словом, используйте элементы биографического интервью. Скажем, поговорите о том, как соискатель, закончив среднюю школу, **выбирал, в какой вуз поступать, и как поступал**. Подмечайте, насколько самостоятельно он действовал. Если претендент скажет, к примеру: «Выбрал этот вуз, потому что его посоветовала мама. В нашем университете было спокойно и комфортно, почти как дома», вряд ли можно считать такой выбор самостоятельным. Но вполне можно признать самостоятельным кандидата, который скажет приблизительно следующее: «Учился в ближайшем вузе на экономическом. Нужен был государственный вуз, в который я мог бы поступить на бюджет. В семье было трудное материальное положение. Посмотрел информацию о вузах на сайтах, полазил по студенческим форумам. Качество образования, репутация – все устроило. Сам подготовился и поступил». Наверняка такой кандидат впишется в компанию, ценности которой – «ответственность» и «целеустремленность». Скорее всего, он не склонен перекладывать ответственность на других.

Татьяна ГЛАДЮК, Директор по персоналу компании Inventive Retail Group

**Просто спрашиваем соискателя «Как дела?»**

Этот вопрос на собеседовании задает директор магазина и смотрит на реакцию будущего продавца. Если он напрягается и не может сразу что-то сказать в ответ, скорее всего, и в магазине ему будет сложно говорить с покупателями, демонстрировать ценность «клиентоориентированность». Если человек нормально реагирует на вопрос и включается в беседу, мы задаем ему свои любимые вопросы по ценностям. Один из них: «Какие качества Вы цените в людях и хотели бы видеть в будущих коллегах?». Качества, которые кандидат выделяет как значимые для него, сопоставляем с ценностями компании. Если есть совпадения, то все в порядке, берем человека.

**Спросите соискателя: «Что Вы хотите получать от работы?». За минуту пусть напишет 3–5 существительных**

Посмотрите, в каком порядке кандидат расположил эти существительные – ожидания от работы. По сути, это и есть его жизненные ценности. Обратите внимание: **наиболее важные ценности человек упоминает чаще всего в конце**. Соответственно, выстраивая свое представление о приоритетах в его внутренних установках, расположите то, что он написал, в обратном порядке. Так Вы поймете, какие из названных ценностей наиболее значимы для соискателя. Если они совпадают с ценностями компании, то, скорее всего, противоречий не возникнет, и кандидат будет их разделять. Следовательно, если к его профессиональному уровню и личностным качествам претензий нет, можно рассматривать его как потенциального сотрудника компании. Такой метод выявления ценностей соискателя предлагает Алиса ДВОРНИКОВА, начальник отдела по работе с персоналом компании «Скинкеа».

**ПРИМЕР**

HR попросил кандидата за минуту, не раздумывая, ответить на вопрос «Что Вы хотите получать от работы?». Кандидат написал на листе бумаги 5 существительных: удовольствие от творчества, материальное вознаграждение, понимание цели и смысла работы, профессиональный рост, интересные задачи. Последнюю ценность HR-директор посчитал наиболее важной и близкой ценностям компании, поэтому задал два уточняющих вопроса. Первый: «Что значит «интересные задачи»?». И получил ответ: «Я представляю эту ситуацию так. Вызывает меня мой непосредственный руководитель и говорит: «Слушай, есть сложная задача. Ее уже пытались решить, но не получилось. Попробуй ты». И я ее решаю! И это здорово! Выдать результат, когда его уже никто не ждет».

Потом HR-директор задал второй уточняющий вопрос: «Скажите, все то, что Вы перечислили, как помогает Вам, что дает?». Кандидат ответил, что все это позволяет ему добиться успехов, заработать денег для себя и своей семьи, и в будущем, лет через пять, – открыть свое дело. Директор по персоналу сделал вывод, что жизненная позиция соискателя вполне согласуется с ценностью компании «будь эффективен». Он стремится развиваться, совершенствоваться и добиваться результатов. HR-директор пригласил кандидата на собеседование с непосредственным руководителем.

Ольга СОКОЛОВА, Директор по персоналу компании «3М Россия»

**Просим кандидата описать своих друзей и понимаем, будет ли он разделять ценности компании «открытость и честность»**

Нам интересно узнать, на чем, по мнению соискателя, основана дружба. Если в коллективе работают люди, способные дружить, вероятность конфликтов и напряженных отношений ниже. Мы задаем кандидату вопросы: «С кем Вы дружите?», «Как долго поддерживаете дружеские отношения?», «Вы обо всем можете говорить с другом?», «Как думаете, почему сложилась дружба?». Считаем, если у человека есть давние друзья (пусть и немного), может быть, со школы или института, и отношения с ними основаны на искренности и доверии, он разделяет ценности «открытость» и «честность». Им следует и компания.

**Задайте вопрос: «Что сегодня стимулирует людей работать наиболее эффективно?»**

Вопрос проективный: Вы просите соискателя порассуждать отвлеченно. Но то, что он говорит, выдает, какие у него ориентиры и ценности, что побуждает его работать лучше. Таким образом, его ответ на Ваш вопрос – это **описание условий работы, в которых кандидат может трудиться с полной отдачей**. Вам остается только прикинуть, сочетается ли это описание с ценностями компании. К примеру, соискатель считает, что наиболее эффективный стимул к работе для людей – желание реализовать свой потенциал, профессионально проявить себя, достичь конкретных результатов, получить опыт и заработать. Это вполне согласуется с такой ценностью компании, как «проактивность». Следовательно, можно предполагать, что кандидат будет ее разделять, рассматривать ее как обязательное правило при выборе рабочего поведения, так как она ему близка.

Задайте собеседнику **еще один проективный вопрос**: «Каким должен быть «хороший коллектив»?». Если кандидат скажет, к примеру «Хороший коллектив – это команда профессионалов», скорее всего, ему близки такие ценности, как «ответственность» и «профессионализм». Если соискатель говорит, что ему нужен дружный коллектив, где все помогают друг другу, то, вероятно, он разделяет ценность «командная работа». Кроме того, признает, что ему необходима поддержка со стороны коллег. Не исключено, что ему близка и ценность «взаимоуважение».

Наталья ЛЕОНТЬЕВА, управляющий партнер компании GLOBALPAS

**Используем технику «воронка», пройдемся по каждой ценности**

Например, надо проверить, близка ли кандидату ценность «качество во всем». Сначала мы просим соискателя описать реальную ситуацию из прошлого, когда ему пришлось сделать выбор между качеством работы и сроками. Чтобы помочь человеку вспомнить такую ситуацию и получить о ней полное представление, задаем короткие уточняющие вопросы: «В чем была задача?», «Что вам пришлось делать?». Ответы показывают, действительно ли кандидат привел реальный пример. Если мы замечаем нестыковки, отсутствие деталей в рассказе – скорее всего, соискатель выдумал ситуацию. Значит, он не следует не только ценности «качество во всем», но и «честность». На работу его не приглашаем.

**Поинтересуйтесь: «Вас критиковал руководитель? Делал замечание или выговор?»**

Во-первых, Вы проверите, насколько правдив соискатель. Если станет утверждать, что его никто никогда не критиковал, вряд ли он честен и самокритичен. Во-вторых, оцените, насколько близка кандидату ценность «уважение». Если он признает, что получал рекламации от руководителя, задайте ему вопросы: «За что Вас критиковали?», «Прав ли был руководитель?».

Особенно важно, как будет отвечать соискатель на второй вопрос. Даже если руководитель был не совсем прав, человек, который разделяет ценность «уважение», скажет об этом без резких слов и жесткого негатива. Да, он заметит, что начальник, возможно, проявил излишнюю строгость или субъективизм, но **не станет высказываться о нем уничижающе или озлобленно** изобличать его во всех смертных грехах. Если же так и будет, насторожитесь. Скорее всего, перед Вами человек, лишенный самокритики и установки на уважение окружающих. Вряд ли он подойдет компании, у которого одна из главных ценностей «уважение».

**ПРИМЕР**

HR попросил кандидата на должность заместителя директора службы производственной экспертизы припомнить случай, когда его непосредственный начальник был им недоволен. Кандидат рассказал: «Через два месяца после выхода на работу sales-менеджером я, заключив договор с сетью магазинов, рассчитал цену не по тому прайс-листу. В нем расценки были ниже. Это значило, что компания потеряет часть денег. Я не знал, как рассказать о своем промахе руководителю. Но он сам об этом узнал. Его реакция, естественно, была эмоциональной. Он срочно вызвал меня, и я приготовился к тому, что меня уволят. Но нет, начальник отдела продаж попросил меня при всех проанализировать, что именно было сделано не так, и потребовал, чтобы я возместил убытки. Нет, не за счет зарплаты. Он потребовал проводить последующие сделки так, чтобы они принесли больше прибыли, чем обычно. Так я компенсирую потери от неправильно рассчитанной цены».

Затем HR-директор задавал дополнительные вопросы соискателю и выяснил, что тот работал с удвоенной силой, заключал договоры с другими клиентами на большую сумму, так как предлагал им дополнительные услуги. За полгода он погасил убытки. Кандидат заявил: «Я вспоминаю про руководителя и его действия без негативного осадка. Действительно, я был виноват, так как подвел и шефа, и компанию. Но благодаря принципиальности и строгости начальника я вырос профессионально. Через полгода я стал лучшим менеджером по продажам».

Директор по персоналу сделал вывод, что перед ним человек, который берет ответственность за свои поступки и промахи на себя, анализирует ошибки и делает из них выводы. А самое главное – уважительно относится к решениям своего руководителя. Соискатель в принципе подходит для компании, в которой одна из ценностей – «уважение».

Елена БЕРЕСНЕВА, заместитель директора Единого Расчетного Центра (г. Екатеринбург)

**Для нас важно, чтобы у кандидата была внутренняя установка на развитие. Так ли это, смотрим по резюме**

Изучите тот раздел, в котором соискатели обычно указывают дополнительные программы повышения квалификации, курсы, тренинги. Посмотрите, какое обучение проходил кандидат за последние три года. Потом спросите, кто был инициатором обучения – бывший работодатель или сам кандидат. С какой целью он повышал квалификацию? Если скажет, что все курсы – это просто «обязаловка», для галочки, вряд ли он сам стремится к развитию. Если же заявит, что сам инициировал обучение, чтобы не «зависать» на одном профессиональном уровне, расширять свой функционал, ставьте ему плюс по ценности «развитие».

**Узнайте, какие результаты нужно было достигать в работе кандидату и кто ему в этом помогал**

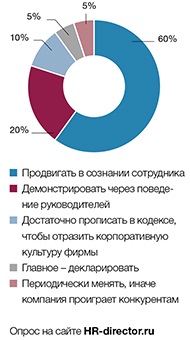
Получится, что Вы спрашиваете главным образом об опыте работы человека, а о том, кто ему помогал, – во вторую очередь. Между тем, сами по себе достижения кандидата для Вас в данном контексте не самое главное. Важно, как он ответит на второй вопрос. Благодаря этому Вы поймете, близка ли человеку ценность «командная работа».

**ПРИМЕР**

Кандидат на должность руководителя службы продаж не уставал рассказывать о своих достижениях на прежнем месте работы: какое количество клиентов привлек, как мониторил конкурентов, какие юридические документы составлял и визировал, сколько тренингов провел, как писал отчеты. HR-директор не раз спрашивал, чью поддержку в работе ощущал соискатель, делал ли он все сам или с кем-то. Но он словно не слышал все эти вопросы и продолжал расписывать собственные заслуги. Когда HR-директор спросил «А что делали Ваши подчиненные и вышестоящий руководитель?», претендент ответил: «А что они делали?! Подчиненные выполняли мои указания, а вышестоящий руководитель ждал, пока я покажу результаты».

«Получается, Ваш начальник даже не интересовался, как у Вас идут дела, не пытался поддержать или помочь?» – не унимался Директор по персоналу. «Нет, ну, мы периодически встречались с ним и что-то там обсуждали, но это так – не играло никакой роли», – как бы нехотя отметил кандидат. «А подчиненные не высказывали своих идей, как и что лучше можно сделать», – снова полюбопытствовал HR. «Высказывали, но эти идеи не заслуживали внимания. Так как за проект отвечаю я, я жестко требую, чтобы подчиненные следовали намеченному мной плану. А разговоры, как лучше, можно вести до бесконечности», – уверенно заявил соискатель. HR-директор понял, что перед ним – не командный игрок. Он вряд ли подойдет компании, которая придерживается ценности «командная работа».

**ДИАГРАММА  
Что делать с корпоративными ценностями?**



**Полюбопытствуйте: «Что Вам нравилось и не нравилось в предыдущей работе?»**

Кандидат станет рассказывать про свою прошлую работу, но Вам важно понять не столько то, какой она была, сколько то, что конкретно и почему ему нравилось, а что нет. Это напрямую **связано с внутренними установками человека**. Вы составите представление, как человек относится к работе, какие ценности демонстрирует.

**ПРИМЕР**

«На прошлой работе мне нравилось, что всегда есть во всем ясность: что делать, в какие сроки. В зависимости от задачи всегда можно выбрать способ действий – есть несколько вариантов», – рассказывал кандидат на вакансию дизайнера-верстальщика HR-директору. Он кивнул, показывая, что все понял, и спросил: «А что Вам не нравилось в том, чем Вы занимались?». Соискатель почти не раздумывая четко ответил: «Получается, я почти всегда действовал по какому-то шаблону. Я практически не развивался. Это меня угнетало. Было небольшое разнообразие, но оно несильно влияло на мое профессиональное развитие».

После этого HR-директор поинтересовался у кандидата: «Почему так важно для Вас развитие? Что ценного для Вас в развитии?». Соискатель пояснил, что хочет узнавать что-то новое, не стоять на месте, осваивать новые грани профессии. HR-директор посчитал, что отношение кандидата к работе полностью соответствует ценности компании «профессиональное развитие», и рекомендовал его для собеседования с непосредственным руководителем.

**Для удобства распишите для каждой ценности поведенческие индикаторы, установите шкалу оценки**

Иначе говоря, распишите, как следование той или иной ценности, принятой в компании, может проявляться в поведении человека. Затем все эти проявления систематизируйте и соберите в группы. Для каждой группы индикаторов **предусмотрите свой балл**. Тогда в ходе собеседования Вы просто будете задавать кандидату вопросы по каждому индикатору, выявлять, демонстрирует ли он нужное поведение, и ставить балл. Чем выше балл, тем ближе ценность соискателю. Благодаря такому подходу Вы более уверенно сможете констатировать, разделяет или не разделяет человек ту или иную ценность (пример индикаторов поведения, свидетельствующих о том, что человек следует ценности «уважение» см. в таблице).

**Таблица. Индикаторы поведения человека, разделяющего ценность «уважение»**

| №№ п/п | Индикатор | Балл |
| --- | --- | --- |
| 1 | Транслирует другим культуру уважения, помнит и не забывает отмечать чужие заслуги. Дает преемственность рабочих практик | 3 |
| 2 | Проявляет к людям искреннее уважение. Не делает публичных замечаний, задевающих чувства других людей. Внимательно изучает наработки коллег, в том числе своих предшественников. Всегда благодарит за любую помощь | 2 |
| 3 | Проявляет уважение только к статусным/авторитетным лицам. По отношению к коллегам и подчиненным допускает отдельные проявления неуважения. Благодарит коллег за помощь только в наиболее значимых случаях. Наработки коллег изучает поверхностно | 1 |
| 4 | Демонстрирует неуважение к окружающим. Обесценивает чужие заслуги, огульно критикует людей или их работу. Демонстрирует неуважение к профессионализму коллег. Перечеркивает то, что было сделано другими до него | 0 |

**ПРИМЕР**

Один из индикаторов ценности «уважение»: «транслирует другим культуру уважения, помнит о заслугах коллег и не забывает их отмечать». Чтобы понять, проявляет ли такие качества кандидат в руководители PR-службы, Директор по персоналу спросил: «Что Вам дало участие коллег в реализации проектов на предыдущем месте работы? К чему это привело?». Кандидат, не думая, стал рассказывать, какими сильными качествами обладали его коллеги, как их идеи помогали ему в работе. В частности, один умел так вести переговоры с представителями event-агентств, что они за обычные расценки соглашались делать эксклюзивные вещи. Другой обладал креативным мышлением и всегда придумывал необычные идеи и сценарные ходы для различных акций. Это помогало привлекать внимание прессы и инициировать публикации в СМИ. О достоинствах каждого коллеги соискатель готов был говорить долго. HR сделал вывод, что претендент замечает заслуги тех, с кем работает, уважает их и ценит, внимателен к чужой точке зрения. Скорее всего, ценность «уважение» ему не чужда.

**Важные выводы**

1. Чтобы выявить, какие ценности у кандидата, достаточно поговорить о его предыдущей работе. Скажем, что нравилось в ней, какие были коллеги и руководитель. Поймете, что ему важно.
2. Выявив внутренние установки кандидата, сопоставьте их с ценностями компании. Если увидите, что они несовместимы, не берите его на работу.
3. В принципе, чтобы определить, будет ли соискатель разделять ценности компании, достаточно тех вопросов, которые перечислены в статье. Но чтобы ничего не забыть, распишите индикаторы для каждой ценности и вопросы по ним.

# Не ставьте крест на тех, кто часто меняет работу!

**«Летуны» нередко мотивированы на достижение результата**

Зачастую, увидев в резюме, что кандидат за три года несколько раз сменил работу, HR-специалисты прекращают изучать это резюме и даже не рассматривают претендента как возможного сотрудника. Считается, что он непостоянный или неуживчивый, сам не знает, чего хочет, и на него нельзя положиться. Но такой подход не всегда верен. Компания может получить много полезного от «нестабильного сотрудника».

Конечно, важно понять, как уходил сотрудник от предыдущих работодателей – по своей воле или по их инициативе. Для этого могут быть и **объективные причины**. Например, компания ликвидирована, сотрудник попал под сокращение штата или же вынужден был переехать в другой город. Иногда складываются и **субъективные причины**: сотрудник не смог выстроить отношения с руководителем, оказался неэффективным или не прошел аттестацию, показал себя конфликтным. Вряд ли стоит всерьез рассматривать такого кандидата.

Но встречаются соискатели, которые без каких-либо субъективных и объективных причин, по своему решению часто переходят с одного места работы на другое. Иногда такими кандидатами движут благие намерения: высокая мотивация на достижение результата, стремление решать сложные задачи или желание получить разносторонний опыт, чтобы в будущем иметь представление обо всех нюансах своей профессии («чтобы подчиненные не смогли обмануть»). Они как раз и могут быть интересны и полезны. Почему не стоит сразу отметать их резюме?

Ирина СЕМИНА,

Директор по персоналу юридической фирмы «Клифф»

**Начинающий «летун» пригодится для организации развлекательных мероприятий, а «летун»-профи внесет свежую струю**

У начинающего специалиста много идей на разные темы, но так как опыт небольшой, то вряд ли все они будут реалистичны. Но можно использовать некоторые идеи для организации досуга сотрудников и развлекательных мероприятий. А вот «летун»-профи предложит креативные идеи, нестандартные решения, внесет свежую струю в работу. Причем эти идеи будут более реалистичными и прикладными, так как проходят через призму профессионального и жизненного опыта человека.

**У человека установка на достижение результата, рутинная работа не интересна**

Такой сотрудник стремится достичь реальных и измеримых результатов. Но как только они достигнуты, он не хочет плыть по течению, выполнять работу, к которой не лежит душа, пребывать в резерве и три года ждать, пока его, возможно, повысят. Дополнительные нематериальные бенефиты его не удерживают, человеку нужны карьерный рост и новые задачи, а компании, особенно международные, не могут этого предоставить. И сотрудник уходит. Это однозначно Ваш кандидат, если Вам нужен сотрудник, ориентированный не на процесс, а на результат. Можно брать его на работу!

Я работала во многих компаниях, ориентированных на результат, и мы, принимая людей на работу, **мотивировали их сложными задачами**. Без этого результативных сотрудников не удержать. Ни медобслуживанием в лучших клиниках столицы, ни безлимитной телефонной связью. Специалист предпочтет заработать деньги, а не «сидеть» и ждать от компании подачек.

**У кандидата разносторонний профессиональный опыт**

Такое можно предполагать, если человек в процессе смены работы трудился на разных участках в своей профессиональной области и получил представление о каждом из них. Это большой плюс для кандидата, который претендует на руководящую должность. Подчиненные не смогут обманывать такого руководителя, используя то, что он не знает тонкостей процесса. По данным отчета компании «Антал Russia», 54% всех кандидатов меняют работу, чтобы найти новые возможности для профессионального развития. Приняв такого опытного человека на работу, Вы можете выиграть – получите грамотного универсального специалиста.

Светлана КОЛОСОВА, президент консалтинговой группы «Старая площадь»

**80% сотрудников офисов – «летуны». Это объективная реальность, которой надо научиться управлять**

Как управлять, зависит от того, к какому виду летунов принадлежит человек. Я выделяю три вида. Первый вид: самореализующиеся. Для них работа – средство для достижения своих целей. Например, женщина, полностью ориентированная на семью, увольняется всякий раз, когда работодатель не отпускает ее во внеочередной отпуск, связанный с графиком ее мужа или с каникулами детей. Найдите баланс работы и жизни, и сотрудник-«летун» сразу перейдет в разряд постоянных. Второй вид: проектные специалисты. Они не способны существовать в условиях ежедневной рутины. Поручайте им стартапы, разработку сайтов, проведение мероприятий, исследования, обучение, аудит, дизайн. Третий вид: молодые, ищущие себя сотрудники. Они подойдут для компаний, где возможна профессиональная практика – исследования, журналистика, дизайн, промо-акции, почтовые услуги.

**Претендент – типичный стартапер, умеет отстраивать процессы с нуля**

Такой специалист выстраивает бизнес с нуля, и как только все налаживается, уходит, потому что ему делать больше нечего. В отлаженной системе остается место только для исполнителя, способного делать рутинную работу. Это скучно для человека, так как он любит творчество и созидание, риск и сложные задачи.

В обычных случаях стартапер (управляющий проектом, антикризисный специалист) – явно отрицательный персонаж для менеджеров по подбору персонала. Но если Вам нужно найти человека, который сможет реализовать проект, такой кандидат – Ваш. Чтобы удержать его после того, как проект будет реализован, **предлагайте ему новые «непаханые поля»**. А на рутинную работу найдите менее деятельного и квалифицированного сотрудника, но более «дешевого» для компании. Единственный случай, когда надо быть осторожным, – это стартап в сфере продаж. Вы расстанетесь с управленцем, когда все сделано, но есть риск, что он уведет Ваших крупных клиентов.

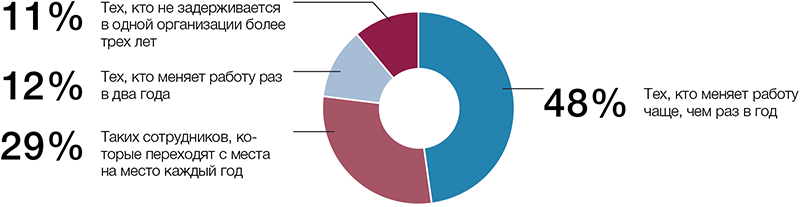
Интересно, что в зарубежной практике часто используется практика привлечения временных специалистов – interim. В России кандидаты не так охотно соглашаются на срочный договор. Также за рубежом появляется все больше временных вакансий, которые «закрываются» консультантами.

**Обязательно проверяйте, действительно ли кандидат нацелен на достижение результата**

Если на собеседовании кандидат подтвердил свою мотивацию на самореализацию, проверьте его. Какие качества демонстрирует человек, нацеленный на результат, описал Джеймс ФЕРГЮССОН в своей книге «Практическое пособие для развития компетенций». В частности, он отметил, что такой сотрудник быстро прерывает усилия, которые не приводят к результатам, с энтузиазмом стремится достичь их, признает заслуги людей, которые достигают целей, открыто приветствует инициативу, креативность и упорный труд по достижению хороших результатов, сохраняет позитив и эффективно работает в сложных и неоднозначных обстоятельствах.

Подготовьте **список негативных и позитивных поведенческих индикаторов человека**, ориентированного на результат ([скачать образец таблицы](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/0fff4b4c-f482-45d4-a841-feb72044d046.pdf;Letuny.pdf)). Во время собеседования, когда будете задавать вопросы об опыте кандидата, помечайте карандашом в таблице, какие черты характера демонстрирует кандидат.

**Кого HR-специалисты считают «летунами»**



# Как ведут себя на собеседовании шизоиды, нарциссы и другие психотипы

**19 декабря 2016 Мария Макарушкина**

В психологии существуют разные личностные классификации и типологии характера. Многие известные психологи и психиатры, представители различных школ и направлений (Юнг, Леонгард, Ганнушкин, Личко и другие) внесли свой вклад в вечные попытки человечества разобраться, разложить наши особенности если не по полочкам, то хотя бы по широким основаниям. Несмотря на специфические, медицинские названия типов личности, которые я перечислю ниже, мы будем говорить не о болезнях. Все-таки в бизнесе, как и везде в социуме, работают люди скорее здоровые, чем больные. Мы говорим об акцентуациях характера, то есть «выпуклостях» определенных личностных черт, которые определяют поведение человека в тех или иных ситуациях. В отличие от болезненных форм акцентуации поддаются контролю со стороны их «носителей», хотя порой и обретают очень выраженные и даже пугающие проявления.

Студенты, которым я читала спецкурс по Executive Assessment, интересовались, надо ли знать классификации типологий личности, чтобы успешно проводить оценку. Я уверена, что это необходимо, несмотря на то, что типологии – как любой ярлык, всегда несовершенны, грубы, лишены нюансов и ограничены, а личность человека богаче, шире и тоньше любых описаний.

Я не буду сейчас рассказывать о типах личности – на эти темы есть множество статей и книг, но поделюсь своими наблюдениями о том, как ведут себя некоторые яркие представители тех или иных психологических типов на индивидуальной оценке, на собеседовании, в процессе интервью.

**Психоастеников** узнать не трудно. Они заметно нервничают, оглядываются по сторонам, жадно выпивают предложенные чай или кофе и просят следующую порцию. Активно выражают приязнь консультанту, демонстрируют действенное дружелюбие. На протяжении всего интервью в их взгляде нет спокойствия и постоянства: тревога сменяется надеждой, усталость – внезапным подъемом. Они прилежно отвечают на все вопросы, стараясь найти ту золотую середину, когда тема уже раскрыта, а подробности еще не стали утомительны. В начале разговора они смирно сидят на самом краю стула, напряженные и взволнованные, потом слегка расслабляются и могут живо рассказывать свои истории, порой даже с воодушевлением. Они мнительны, нерешительны, склонны к самокритике и самообвинениям. На вопрос про свои сильные стороны, они надолго задумываются, а потом с трудом и смущением называют несколько симпатичных качеств. Зато «линейка» слабых сторон у них широка и на редкость разнообразна.

Мне нравится работать с психоастениками. В большинстве случаев они люди тонкие, деликатные, совестливые, глубокие и комфортные в беседе. Обладают развитой интуицией, откровенны, искренни, адекватно воспринимают обратную связь и в большинстве случаев стараются сделать для себя важные выводы.

С **демонстративными личностями** проводить интервью всегда интересно. Они обычно отличные рассказчики: эмоциональные, яркие, необычные, даже экстравагантные, и в то же время чуткие и тонкие. Если не слишком увлекаются своими историями, то держат в фокусе внимания собеседника, внимательны к его реакциям, словам, жестам. Но с ними надо держать ухо востро: они умеют обаять, заговорить, понравиться, и главное – выдать желаемое за действительное. Любят подать себя в выгодном свете, похвалить, подчеркнуть свои таланты, умения, успехи. Именно среди представителей этого типа встречаются патологические лгуны. Были случаи, когда такой сотрудник без зазрения совести и даже очень искренне приписывал себе заслуги работы коллеги или всего коллектива. Да, такие личности действительно обладают лидерскими амбициями, но далеко не всякую работу предпочитают делать собственными руками, поэтому следует проверить все перечисленные, обычно многочисленные, достижения, пристрастно уточнить все детали, потребовать конкретных примеров.

На обратной связи демонстративные личности ведут себя по-разному: либо подчеркнуто внимательно принимают сказанное и громко восхищаются проницательностью консультанта, либо, наоборот, обесценивают результаты, сопротивляются, обижаются, возмущаются, что все совсем не так. Иногда в ход идут даже слезы. Успех дела во многом зависит от опыта и мастерства консультанта.

**Шизоидные личности** в отличие от демонстративных начисто лишены внешнего обаяния. Их навыки общения оставляют желать лучшего: речь не отличается гладкостью, эмоциональные оттенки сведены к нулю, а взгляд блуждает в заоконном нездешнем пространстве. Они глухи к чужим эмоциям, их мало волнует вопрос, понравятся ли они консультанту. А если даже и волнует, то они не прилагают специальных усилий, чтобы это произошло. Однако все не так плохо. Шизоиды – умные, содержательные, творческие личности. Они самодостаточны и свободны от многих ограничений, стремления произвести впечатление, вранья. Они креативны, независимы и оригинальны в своих суждениях. Их подходы к любому вопросу уникальны, нестандартны, но при этом рациональны. Они всегда нацелены на содержание и не отвлекаются на такие «мелочи», как эмпатия, признание окружающих и эмоциональный комфорт.

В общении с **эпилептоидными личностями** нужна недюжинная выдержка. Они медлительны, неторопливы, основательны. Они не всегда сразу понимают смысл задаваемых вопросов, и им часто приходится долго разъяснять, что имеется в виду в том или ином случае. Они бесконечно уточняют смысл слов и суть понятий, пытаясь добиться однозначности и ненужной в данном случае точности. В беседе они часто надолго замолкают – не то высказав все, что собирались, не то просто задумавшись над продолжением.

Но это спокойствие, затянутость, неповоротливость обманчивы. Стоит эпилептоида невзначай слегка чем-то задеть, высказать мнение, с которым он не согласен, как тут же обнажаются другие стороны этой непростой натуры: эмоциональность, резкость, категоричность, злость. И сразу становится ясно – лучше с таким человеком не вступать в споры. Их упрямство, яростная и обвиняющая позиция, полная неготовность признавать собственную вину делают их коварными и опасными врагами. В историях и примерах, которыми они делятся на интервью, постоянно звучат грозные обвинения в адрес окружающих, критика общества и конкретных людей.

Клиент, которого я однажды оценивала, оказался ярким представителем эпилептоидного типа. В процессе интервью он был вполне конструктивен и даже благодушен, я ведь его внимательно слушала, не перебивала, не оспаривала высказываемые им мнения и суждения. Также благосклонно он воспринял и предложенные бизнес-кейсы: долго над ними думал, просил дополнительное время, а потом аккуратным почерком исписал не одну страницу. В этот день мы расстались друзьями.

Но тучи уже сгущались над моей головой: через неделю была назначена сессия по обратной связи. Вообще говоря, давать обратную связь по результатам оценки – это целое искусство. Она должна быть развернутой, понятной, тактичной, деликатной, чтобы человек принял ее без лишнего сопротивления. В то же время необходима однозначность, порой жесткость и даже болезненность, чтобы раскрыть глаза, встряхнуть, послужить реальным стимулом к необходимым изменениям и развитию. Герой моего примера появился на сессии обратной связи в состоянии любопытства и нетерпения. Пока я говорила ему про его сильные стороны, он кивал головой, милостиво соглашаясь. Но когда мы перешли к проблемам, он впал в страшное недовольство: начал эмоционально оспаривать каждое утверждение, оправдываться и обвинять меня в полном непонимании его сложной, но якобы совершенно позитивной и безупречной натуры. Усмирить его в тот момент оказалось делом безнадежным. Он был в круговороте своих аффектов и во власти устоявшихся представлений о собственной непогрешимости. Размахивая руками и выкрикивая угрозы написать жалобу моему руководству и еще какому-то вышестоящему начальству, он наконец ушел. Что было дальше? Именно эта история закончилась хорошо: он успокоился, прочитал еще раз отчет, который я ему все-таки выслала по электронной почте, перезвонил мне, и наша следующая беседа была куда более содержательной.

Не менее сложно работать с **нарциссическими типами**. Они вас просто не замечают. Нет, конечно, они отвечают на вопросы, но при общении с ними возникает неприятное чувство, что им совершенно все равно, кто сейчас перед ними. Им вообще базово безразличен внешний мир. Самопогруженность и самолюбование таких личностей столь сильны, что окружающие моментально ощущают свою второстепенность и незначительность. Интересный и партнерский диалог с нарциссами получается крайне редко. А долго слушать заливистые монологи скучновато. Впрочем, для оценки, возможно, такая диспозиция имеет преимущества: нарцисс говорит о себе самозабвенно, и такая самозабвенность порой незаметно заставляет его раскрывать свои тайны и делиться своими секретами. Кстати, сессия обратной связи им часто бывает неинтересна, мнение консультанта настоящих нарциссов вовсе не занимает. Они так уверены в собственной гениальности, неповторимости и прелести, что всерьез ничего менять не собираются. И переубеждать никого не готовы. Они мило выслушивают консультанта, но, выходя из кабинета, забывают обо всем сказанном раньше, чем за ними закроется дверь.

Конечно, выраженные типажи, которые я здесь описала, встречаются не так уж часто. В жизни они чаще смешанные или «приглушенные». Но именно таким ярким людям очень полезна оценка и развивающая обратная связь, ведь акцентуированные личности способны корректировать свое поведение, меняться, трансформироваться. Главное – тактично указать им вектор приложения усилий. И сделать это может не только консультант, психолог или терапевт, но и заинтересованный руководитель, партнер, коллега, подчиненный. Главное – захотеть помочь, найти подходящее время и нужные слова.

**Об авторе.**Мария Макарушкина – партнер компании «ЭКОПСИ Консалтинг», руководитель практики «VIP-консультирование».

# «Кем вы видите себя через 5 лет»: как не допускать ошибок при найме сотрудников

8 июня 2017 [Виталий Обернихин](https://rb.ru/author/obernihin/)

**Виталий Обернихин, CEO & co-founder**[**AmazingHiring**](http://www.amazinghiring.ru/)**, рассказывает, как находить идеальных кандидатов и не допускать ошибок при найме сотрудников. На помощь приходят технологии.**

Работа рекрутеров за последние пару десятилетий довольно сильно изменилась под воздействием новых технологий. Еще в середине девяностых годов прошлого века появились «работные сайты» (job boards), а в начале двухтысячных — первые профессиональные социальные сети.

Сейчас количество онлайн-источников поиска кандидатов разных профессий исчисляется десятками — только для ИТ-отрасли это GitHub, StackOverflow, BitBucket, Behance, Dribbble и сотни других специализированных ресурсов.

Для принятия верных решений о найме сотрудников рекрутерам приходится анализировать множество самых разных данных — от резюме и профилей в социальных сетях, до аккаунтов на профессиональных ресурсах. Объем информации может быть слишком большим — рекрутеры редко сами могут проанализировать множество ресурсов, в результате не находят перспективных кандидатов, и вакансию не удается закрыть.

Новые технологии могут быть использованы не только для получения огромного количества данных, в которых еще нужно разобраться, но и для их эффективного анализа. Один из новых инструментов для этого — искусственный интеллект.

Что умеет искусственный интеллект сейчас

Системы Artificial Intelligence (AI) уже сейчас могут анализировать огромные объемы данных и принимать решения на основе этих данных. Разработанная в Google AI-система DeepMind обыграла лучшего в мире человека-игрока в Go, теперь победить один компьютер [попытается](https://arstechnica.com/information-technology/2017/04/deepmind-alphago-go-ke-jie-china/) сразу группа людей-чемпионов.

* Уже появились нейронные сети, которые могут создавать изображения высокой четкости [на основе их текстовых описаний](http://www.digitaltrends.com/cool-tech/ai-generates-images-based-on-text/) и наоборот, создавать [описания на основе изображений](https://www.wired.com/2016/04/facebook-using-ai-write-photo-captions-blind-users/) — это уже умеет делать Facebook.
* Растет популярность голосовых помощников Siri, Alexa, Google Voice, в которых активно применяются технологии искусственного интеллекта и машинного обучения.
* Эти успехи объясняются рядом факторов, среди которых огромные объёмы сгенерированных человечеством «больших данных», развитием алгоритмов параллельных вычислений, использующихся при работе нейронных сетей, а также появлением мощного и относительно дешевого «железа» для параллельных вычислений (GPU).

При чем здесь рекрутмент

 Аналитики McKinsey [разработали](http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet) модель для определения масштабности влияния автоматизации на ту или иную профессию. Эта степень определяется рядом факторов, такими как:

* Техническая возможность внедрения автоматизации; стоимость разработки соответствующего софта и железа;
* Текущие затраты на оплату труда людей;
* Возможная отдача — финансовая выгода, повышение качества работы (например, автоматический анализ огромного количества данных, нахождение нетривиальных взаимосвязей между различными факторами);
* Ограничения со стороны государства и отношение общества к замене людей «роботами».

Тема последствий, которые вызовет массовая замена работников машинами, широко обсуждается во всем мире. Звучат опасения о возможных проблемах с встраиванием высвободившегося персонала в изменившийся рынок труда (кем пойдут работать водители после начала массового использования беспилотных машин).

Проведенное McKinsey исследование потенциала автоматизации в разных отраслях показало, что в ближайшие годы машины смогут полностью заменить человека лишь в малом количестве профессий.

При этом в других, наоборот, они станут инструментом повышения эффективности людей.

Новые инструменты позволят специалистам по подбору персонала более качественно и точно находить кандидатов, а также моделировать их возможное развитие внутри компании, и, например, вероятность их перехода к другому работодателю.

**Типичный процесс рекрутинга новых сотрудников сейчас выглядит примерно так:**

1. На первом этапе рекрутер получает вводную информацию от руководителя отдела, в который требуется сотрудник.
2. Затем необходимо создать «продающее» описание вакансии, которое привлечет кандидатов, опубликовать его и начать обрабатывать входящие резюме.
3. Для поиска востребованных специалистов вроде разработчиков такой подход вряд ли сработает, поэтому необходимо еще и самостоятельно анализировать профили потенциальных кандидатов в сети и связываться с ними.
4. После первичного отбора наступает этап интервью и сбора обратной связи от сотрудников компании, которые принимали в них участие.
5. Лучшему кандидату делается предложение.
6. Если он его принял, начинается важный процесс интеграции нового сотрудника в коллектив и рабочие процессы компании.

Используя модель, упомянутую выше, можно оценить вероятность автоматизации каждого шага этого процесса. **Например, насколько реальна в ближайшее время автоматизация шагов №1 и №2?** Если еще несколько лет это казалось маловероятным, то сейчас есть ощущение, что вероятность уже не так и мала.

Качество поиска подходящих под описание вакансии кандидатов может быть значительно улучшено с помощью внедрения AI-технологий и машинного обучения. Компьютер может анализировать больше информации, чем человек, допустит меньше ошибок и сделает это быстрее.

Кейсы

**1.** При поиске разработчика рекрутеру необходимо заранее оценить его профессиональный уровень. Использующий **механизмы машинного обучения**, сервис [AmazingHiring](http://amazinghiring.ru/) может автоматически проанализировать миллионы коммитов на ресурсе GitHub для выявления наиболее активных и квалифицированных программистов. Рекрутеру тяжело сделать это самостоятельно.

**2.** Еще существуют инструменты, которые позволяют дополнять профили кандидатов данными из социальных сетей, выстраивать зависимости между опытом работы кандидата, его навыками и образованием, а также **эффективно искать подходящих кандидатов по базам ранее присланных в компанию резюме**.

**3.** Кроме того, использование предиктивных моделей может быть полезно для оценки перспектив кандидата в рамках отведенной ему позиции. Например, [**AI-система**](http://www.rb.ru/tag/ai/)**может рассчитывать вероятность**того, что человек проработает в нужной должности заданное время — это важный фактор для позиций с большой текучкой кадров (менеджер колл-центра).

Применение новых технологии снижает влияние на конечный результат предубеждений, которые свойственны людям. Это важный момент, который может использоваться для решения актуальной в западных странах проблемы обеспечения этнического разнообразия сотрудников.

Таким образом можно не только создать «правильный» имидж компании, но и увеличить ее прибыль — по [данным](http://www.gallup.com/businessjournal/166220/business-benefits-gender-diversity.aspx) исследования Gallup, в ритейл-секторе США бизнес-подразделения с более высокой степенью этнического разнообразия обеспечивают, в среднем, на 14% большую выручку.

Заключение

 Реальность такова, что технологии искусственного интеллекта в ближайшие годы не будут представлять угрозы для карьеры большинства людей. В интеллектуальных сферах деятельности полная автоматизация невозможна, однако машины могут эффективно снимать с человека часть рутинной работы уже сейчас.

Одна из таких сфер — рекрутмент. При принятии решения о переходе в новую компанию разговор с ее представителями и будущими коллегами не заменит никакой робот.

Однако он может эффективно находить подходящих под описание вакансии кандидатов: анализировать доступную онлайн информацию и ранжировать профили соискателей. В итоге на собеседование попадут те, кто больше всего подходит для конкретной работы.

# Особенности собеседования на разных ступенях служебной лестницы

Часто отбор кандидатов на вакансию проводится в несколько этапов. Сначала вы беседуете с HR-менеджером, потом с руководителем подразделения, затем, возможно, с генеральным директором. В каждом случае беседа имеет свои нюансы. Обращая внимания на эти акценты, вы повышаете свои шансы на успешное трудоустройство.

**HR-менеджер**

Задача HR-менеджера – выполнить первичный отбор кандидатов. Менеджер по подбору может провести очень подробное интервью, в ходе которого вам предложат рассказать о себе, начиная с выбора специальности и учебы в вузе. Беседа с квалифицированным специалистом по персоналу может пройти в очень приятной, дружественной обстановке: по большому счету, все мы любим рассказывать о себе, и присутствие внимательного слушателя помогает нам раскрыться. Задача кандидата – сохранять настрой сотрудничества, держаться с достоинством, быть искренним. Важно расположить к себе HR-менеджера, вызвать в нем личный позитивный отклик. Ведь от этого человека зависит, пройдете ли вы на следующий этап отбора.

В беседе с HR-менеджером можно использовать все навыки самопрезентации, которыми вы владеете: выразительная речь, мимика и жесты, придающие словам значительности. Конечно, сильно увлекаться не стоит, ведь кабинет специалиста по подбору – не театральные подмостки. И все же задействуйте все, что подчеркивает ваши личностные качества. Именно на них специалист по подбору обращает самое пристальное внимание.

**Непосредственный руководитель**

Руководителю важны две вещи: ваш профессионализм и ваш характер: насколько он совместим с характером самого руководителя. Если вы действительно заинтересованы в работе, постарайтесь донести до потенциального шефа мысль о том, что хотите работать в его подразделении, что вы готовы тратить время и усилия для успеха всего отдела. Постарайтесь провести экспресс-анализ: какие личностные особенности есть у руководителя? Нравятся ли ему инициативные сотрудники или для него важнее хорошие исполнительские качества? Если вам задают вопросы в четкой, конкретной манере, отвечайте так же. Если шеф многословен, использует яркие сравнения и метафоры, часто шутит – попробуйте подыграть и вести себя сходным образом. Но не переусердствуйте. Если руководитель выдает по три шутки каждые пять минут, это не значит, что того же он ждет от подчиненных. Скорее всего, он ждет лояльности, исполнительности, готовности подстраиваться под особенности его характера. А вот чего он точно не хотел бы видеть в подчиненном, так это конкуренции. Так что амбиции лучше демонстрировать в умеренных дозах.

**Генеральный директор**

У топ-менеджера, скорее всего, очень мало времени на общение с кандидатами даже на ключевые должности. Вероятнее всего, он задаст 2-3 вопроса и по ним оценит вашу профпригодность. Хотя, скорее так: он оценит вас в первые 30 секунд. И здесь большую роль сыграет ваш внешний вид и манера себя держать: одежда, хорошая осанка, сосредоточенное, но в то же время дружелюбное выражение лица. Хорошо, если у вас в руках будет ручка и блокнот: не важно, что вы ничего не будете записывать; эти аксессуары подчеркивают вашу серьезность и заинтересованность. На вопросы отвечайте очень емко, то есть содержательно, кратко и по сути. Следите за речью: в ней не должно быть «э-э-э», «м-м-м» и прочих «шумов». Если директор во время беседы отвечает на телефонный звонок, проявите дипломатичность: чуть отодвиньтесь от стола, не смотрите на него пристально, чуть развернитесь в сторону, а по окончанию разговора снова восстановите визуальный контакт.  
Обязательно поблагодарите за уделенное вам внимание. Воздержитесь от вопросов: «Как я узнаю, прошел отбор или нет?». Это вопрос к HR-менеджеру, директора деталями лучше не отвлекать.

**Отношения директор — HR: Где будем делать талию?..**

Если и есть одна проблема, которую можно считать общей для всех украинских бизнесменов, то это проблема отсутствия высококвалифицированного персонала. Спросите любого руководителя, в каких ресурсах более всего нуждается его предприятие и, скорее всего, первым в списке требуемого будет названо слово «кадры». Спросите бизнесмена, в активе которого числятся как удачные, так и неудачные коммерческие проекты, что в наибольшей степени влияет на успех проекта и вы, скорее всего, услышите, что успех или неуспех проекта в подавляющем большинстве случаев зависел от того, какая команда менеджеров его реализовывала.

«Кадры решают все», сказал в свое время величайший диктатор всех времен и народов Иосиф Сталин. И эту фразу уже много лет повторяют на все лады все новые и новые поколения лидеров, каждый раз вкладывая в нее все новый и новый смысл. Невольно возникает вопрос: Почему? Ведь в составе каждой команды менеджеров есть человек, ответственный за управление персоналом, который, кстати, уже давно называется не персоналом, а человеческими ресурсами или сокращенно HR (human resources). И внимания этой проблеме уделяется все больше и больше. Родилось и выросло множество новых технологий подбора, мотивации, обучения, управления и т. д. и т. п. этими ресурсами. Но жалобы на отсутствие требуемого персонала продолжают расти и множиться.

Прежде всего, следует отметить, что само название HR-менеджер явно неудовлетворительно. Мода модой, но надо и честь знать. Не может столь значительная область человеческой деятельности именоваться трудно произносимой абракадаброй сокращений английских слов. И если уж слово «кадровик» было по каким-то причинам признано устаревшим, то пора общими усилиями придумать более благозвучное и понятное название на родном языке. До появления лучшего попробуем пользоваться более-менее приемлемым названием «менеджер по персоналу».

Теперь давайте посмотрим, все ли есть у менеджера по персоналу из того, что ему нужно для эффективного исполнения своих обязанностей?

**Во-первых**, менеджеру по персоналу требуется сообщить цели компании.

Требование кажется простым и банальным, но эта простота обманчива. Даже те, кто называет живых людей человеческими ресурсами, должны понимать, что любые ресурсы являются всего лишь средством достижения цели. Поэтому, создание и управление ресурсами оправдано только в смысле того приближает ли это нас к достижению цели. Значит, сначала кто-то должен показать менеджеру по персоналу эту цель. Нет цели, нет и осмысленной работы по достижению этой цели.

Кто из известных вам компаний, имеет четко обозначенную цель своей деятельности? У кого из них существует написанная на бумаге стратегия достижения этой цели, хотя бы на ближайший период? Насколько этот документ актуален, или, иными словами, существует ли процедура постоянной корректировки целей и стратегии при изменениях окружающей среды?

**Во-вторых**, менеджеру по персоналу необходим надежный механизм обратной связи, особенно, с высшим руководством.

Жизнь переменчива. Наши цели и пути движения к ним постоянно меняются. Определяет их высшее руководство. Чтобы эффективно работать наш менеджер по персоналу должен иметь возможность всегда быть в курсе этих изменений. Есть только один способ постоянно быть в курсе дел высшего руководства — нужно входить в его состав. Во всех ли известных вам компаниях менеджер по персоналу входит в состав высшего руководства компании?

**В-третьих**, менеджер по персоналу должен обладать полномочиями и ресурсами для осуществления своей деятельности.

Сначала о ресурсах. В свое время, весь Советский Союз весело смеялся над героем юморески, который говорил жене, что ему выдали в разведке «три рубля на подкуп американского президента». Многие ли из известных вам менеджеров по персоналу имеют в своем управлении хотя бы такие бюджеты на осуществление своей деятельности? Всегда ли размеры этих бюджетов соответствуют масштабам поставленных задач?

Теперь о полномочиях. Есть ли у менеджера возможность самостоятельно, своей властью решать проблемы в своей области? Много ли в штатном расписании должностей, на которые он просто не может подбирать людей потому, что они выше его рангом? Кто в таком случае несет ответственность за подбор этих специалистов?

Боюсь, что не так уж много найдется компаний, в которых эти простые и очевидные правила выполняются в полном объеме. Похоже, что, независимо от размера зарплаты, большинство менеджеров по персоналу просто не имеет условий, необходимых для эффективной работы.

Теперь следует разобраться, а какую работу менеджера по персоналу следует считать эффективной? Чего вообще от него нужно требовать? Если взять за путеводную звезду само название должности, то из него следует, что менеджер по персоналу должен принять на себя ответственность за решение всех проблем, связанных с персоналом компании, а именно:

1. Он должен сформировать команду, мотивированную на достижение целей, стоящих перед компанией.
2. Он должен постоянно управлять этой командой, чтобы сохранить ее направленность на достижение целей компании в течение длительного времени.
3. Он должен делать все перечисленное выше наиболее эффективным образом.

Вопрос: является ли обычной практикой такая постановка задачи руководством компании перед менеджером по персоналу? Всегда ли подобные задачи включаются в перечень функциональных обязанностей менеджера по персоналу? Боюсь, что положительные ответы на данные вопросы будут скорее исключением, чем общим правилом в большинстве украинских компаний.

Предположим, тем не менее, что нашелся руководитель, который поставил эти задачи перед своим менеджером по персоналу. По каким критериям он сможет увидеть, что все это делается? Очевидно, что эти критерии должны быть объективными (не зависящими от личности как проверяющего, так и проверяемого), видимыми (легко заметными без проведения в каждом случае специальных исследований) и информативными (получаемой информации должно быть достаточно для однозначной характеристики текущего состояния дел с допускаемым уровнем погрешности).

Наш многолетний анализ множества компаний из различных отраслей, показывает, что в качестве таких критериев можно предложить следующие:

1. Наличие в компании организационного конвейера.  
   У компании должна быть стратегия, в соответствии с которой построена ее организационная структура, которая укомплектована персоналом, соответствующим занимаемым должностям. Существуют и работают отлаженные процедуры, по которым, в случае необходимости, вносятся изменения в стратегию компании, а изменения стратегии вызывают соответствующие изменения в организационной структуре, которая доукомплектовывается персоналом. Ну и так далее.
2. Наличие в компании мотивационного конвейера.  
   В компании существует налаженная система мотивации персонала на достижение целей компании. Каждый работник компании знает «куда мы идем и почему я это делаю» в любой отдельно взятый момент времени. В случае изменения целей, соответственно изменяется мотивация.
3. Наличие в компании конвейера воспроизводства персонала.  
   В компании постоянно работает конвейер воспроизводства персонала в количестве, обеспечивающем удовлетворение любых потребностей компании: от набора молодых сотрудников, через обучение и продвижение по служебной лестнице, вплоть до самых высоких должностей. Существует система формирования резерва кадров не только для управленцев, но и для ключевых специалистов.

Наличие всех трех конвейеров показывает, что менеджер по персоналу справляется со своими задачами. А вот для того, чтобы понять насколько эффективно он справляется со своими обязанностями, нужно проанализировать параметры функционирования этих конвейеров: насколько быстро меняется организационная структура после изменения стратегии, сколько проходит времени, прежде чем вакансии заполняются персоналом, сколько кандидатов на каждую ключевую должность обеспечивает система кадрового резерва и т. п. Ну и конечно какие затраты пришлось понести компании для обеспечения данных показателей?

Кто из известных вам компаний имеет все три конвейера в действии? В каких компаниях существует договоренность между руководством и менеджером по персоналу о том, по каким признакам будет оцениваться его работа, и эти признаки хоть как-то сформулированы и используются для определения размера вознаграждения менеджера?

Подведем некоторые итоги наших размышлений. Что будет если:

* перед менеджером по персоналу не ставить задачу и не возлагать на него ответственность за формирование команды, мотивированной на достижение целей, стоящих перед компанией;
* не выделять менеджеру по персоналу полномочий и ресурсов, требуемых для выполнения данной задачи;
* не оценивать конечные результаты и эффективность работы менеджера по персоналу по заранее согласованным объективным критериям?

А будет то, что происходит сейчас — менеджеры по персоналу просто не выполняют своих обязанностей в полном объеме. Именно поэтому все и жалуются на недостаток персонала!!!

Получается замкнутый круг: руководство с одной стороны «недодает» менеджеру по персоналу того, что ему требуется для работы, но и «недостаточно требует» от него результатов работы. С чем это связано? Почему огромное количество руководителей жалуется на проблемы с персоналом, но не совершает простых и очевидных действий для того, чтобы эти проблемы решить?

Очевидно, что можно найти множество явных и неявных причин для этого. Таких как, например, недостаточная осведомленность руководства, да и самих менеджеров по персоналу о том, как это следует организовывать. Но каждая из этих причин сама по себе является вполне устранимой. Поэтому все эти причины можно назвать техническими.

Однако, кроме технических причин, в положении менеджера по персоналу есть и некоторое глубинное противоречие:

* Для того чтобы иметь возможность принять на себя ответственность за формирование команды и управление ее состоянием, менеджер по персоналу должен также заниматься и подбором высших управленческих кадров. В противном случае, его работа сводится к выполнению стандартных процедур и ни о какой ответственности за конечный результат не может быть и речи.
* Если же предоставить менеджеру по персоналу возможность подбирать высшее руководство, то где проходит граница его полномочий и как эти полномочия и ответственность отделить от полномочий и ответственности первого руководителя — лидера команды? И кто в таком случае должен отвечать за результаты работы команды — руководитель, который ею управляет или менеджер по персоналу, который ее создал.

Это противоречие разрешается только в одном случае: если менеджер по персоналу является доверенным лицом и членом команды лидера, и формирует команду от его имени, вместе с ним и для него.

# 5 признаков идеального соискателя

Posted by [zarplataru](https://blog.zarplata.ru/author/zarplataru/)

Кто же он — идеальный соискатель?  
Наверное, любой HR-специалист (да что там, любой работодатель) втайне мечтает, что к нему придет идеальный кандидат, и удастся оперативно закрыть горящую вакансию. Но что-то не срастается. Один недотягивает по одной причине, второй – по другой… Каким же должен быть кандидат, чтобы работодатель признал его идеальным? Мы спросили об этом коллег из разных сфер бизнеса и выявили 5 главных признаков идеального соискателя.

**Тайм-менеджмент**

**Анастасия Молодцова, руководитель департамента по работе с персоналом компании Movavi:**

«Для нас идеальным кандидатом будет человек с высоким уровнем самоорганизации, умеющий работать в команде, заглядывать вперед, прогнозировать и оценивать результаты.  
В условиях Agile-культуры нашей компании каждому сотруднику приходится быть самостоятельным и самому организовывать свое рабочее время. Мы даем больше свободы, но и ответственность за результат работы выше.  
У нас в Movavi высокий темп работы, большое количество задач и встреч. В таких условиях просто необходимо уметь планировать свой рабочий день и распределять время. В наших реалиях это важно. Возможно, в другой ситуации и при другом подходе в работе это не будет критично. У хорошего сотрудника может отсутствовать такое качество при условии, что ему кто-то четко ставит задачи, обозначает сроки и контролирует нагрузку, но для дальнейшего роста и развития специалиста данное качество просто необходимо.»

Адаптивность

**Евгений Карнаков, руководитель отдела продвижения** [**Зарплаты.ру**](https://www.zarplata.ru/)**:**

«Любой руководитель понимает, что идеальных кандидатов не бывает. Мы всегда подстраиваемся под текущий рынок. Искать идеального кандидата – терять время. На что лично я всегда обращаю внимание: чувство эмпатии, опыт работы, логичность рассуждений и готовность брать ответственность за результат.  
Важный показатель – интерес соискателя к задачам, которые он будет решать на работе. На это я обращаю очень много внимания при подборе. Потому что ценю свое время и время соискателей.  
Каждый сотрудник раскрывается по-разному: кто-то быстро становится своим, кому-то требуется время. Задача руководителя и HR-специалистов –  корректировать этот процесс.  
По моим наблюдениям, для большинства сотрудников 3 месяца испытательного срока недостаточно, чтобы полностью проявить свои личные качества. Только через полгода становится понятно, правильно ли ты закрыл вакансию или нет.»

Желание расти и развиваться профессионально

**Иван Шестаков, сооснователь digital-агентства Traffic:**

**«**То, как человек развивается профессионально, я узнаю ещё до собеседования. В социальных сетях кандидата я обязательно смотрю, на какие паблики и людей он подписан.  
Если я собеседую, скажем, маркетолога, то он обязан постоянно следить за трендами, искать свежие кейсы, понимать, как работают новые инструменты. Если человек никак не развивается, то и бизнес твой он развивать не будет. В лучшем случае ничего не изменится, в худшем – будет отрицательная динамика.  
Конечно, не для каждой должности желание профессионального роста необходимо. Если мы говорим про охранника, то тут его стремление никак не развивает компанию, главное – это чтобы он не пил и выходил на работу. А если мы говорим про топ-менеджеров, то без стремления и желания вырасти никогда не стать лидером и не привести компанию к успеху.  
У нас в компании существует момент наставничества, когда более опытный сотрудник обучает новичков. Также, если у сотрудника пробелы в какой-то области, мы можем проплатить какие-нибудь курсы по этой теме. Благо, сейчас с этим нет проблем.»

Эмоциональный интеллект

**Ярослав Панькив, бизнес-тренер, автор книги «Управление эмоциями и ваша успешность»:**

**«**Эмоциональный интеллект (EQ) – это способность человека распознавать свои и чужие эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также управлять ими в целях решения практических задач.  
Существует четкая взаимосвязь между успешностью и уровнем эмоциональной компетентности в профессиях, где основной функционал находится в поле человек-человек. Это продавцы-консультанты, официанты, администраторы и т.д. В менеджменте эмоциональный интеллект тоже имеет большое значение и в тех профессиях, где необходимо иметь высокую стрессоустойчивость: пилоты, сотрудники МЧС, полиции, пожарные и т.п.  
Для найма сотрудников с высоким EQ, подготовьте вопросы на осознание своих и чужих эмоций для проведения тестового интервью. Такие вопросы носят частично провокационный характер, показывают умение кандидата понимать свои эмоции и управлять ими. В зависимости от должности и от ее функционала, нужно обращать внимание на разные составляющие эмоциональной компетентности: уверенность, ассертивность, эмпатия, понимание своих эмоций.

И, конечно, чтобы уметь правильно нанимать таких сотрудников, рекрутёр должен и сам обладать достаточно высоким уровнем EQ. Чтобы его развить, следует начать с простого упражнения по развитию эмоциональной осознанности. Оно является фундаментом для развития основных составляющих эмоционального разума. Ведь управлять возможно только тем, что ты осознаешь.  
1. Спросите себя: Какие эмоции я сейчас переживаю? С чем это связано?  
2. Это эмоциональное состояние помогает мне в достижении цели или мешает?  
3. А какое эмоциональное состояние будет оптимальным? Как его вызвать у себя?  
Отвечайте честно!  
Выполняйте это задание периодически. Например, поставьте таймер с интервалом в 30 минут на пол дня. Как только срабатывает таймер, задайте себе эти вопросы.**»**

Неконфликтность

**Светлана Габышева, менеджер по персоналу** [**Зарплаты.ру**](https://www.zarplata.ru/)**:**

**«**Для HR в компании очень важно сразу выявить, конфликтный человек претендует на должность или нет. В первую очередь мы подбираем сотрудника в команду, и для нас важно, чтобы в коллективе была здоровая среда: доброжелательность, отзывчивость и взаимопонимание в команде. Иначе все процессы будут как при строительстве Вавилонской башни, когда вместо одного языка все стали говорить на разных, и исчезло понимание друг друга. А в конечном счете это привело к тому, что запланированного результата не получилось. Все мы знаем, чем это закончилось.  
То есть если человек будет конфликтным, он просто-напросто не сможет влиться в команду, не сможет быстро адаптироваться в новой среде. И от этого будут страдать рабочие процессы.  
В целом проверять неконфликтность соискателя во время собеседования можно, например, таким образом: перефразировать один и тот же вопрос, смотреть реакцию кандидата. Обычно люди, более предрасположенные к конфликту, начинают нервничать и грубо отвечать.**»**

# Как соискатели рассказывают о себе

Эрминия Ибарра, Кент Лайнбэк

Каждому из нас приходится рассказывать о себе. И если мы ищем новую работу, нам нужно заинтересовать слушателей — от этого во многом зависит наш успех.

**Эрминия Ибарра** ([Herminia Ibarra](mailto:herminia.ibarra@insead.edu)) — профессор кафедры организационного поведения Insead (Фонтенбло, Франция), автор книги «Индивидуальность работника: нетрадиционные стратегии для перестройки вашей карьеры» (Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career. Harvard Business School Press, 2003). **Кент Лайнбэк** ([Kent Lineback](mailto:kentlineback@comcast.net)) — автор, работающий в Кембридже, штат Массачусетс, консультант по искусству повествования и развитию карьеры.  
  
Original title of this article: “What's Your Story?”

Сила воздействия всех подлинно великих историй, от «Антигоны» до «Гамлета», достигается за счет нескольких составляющих.

— Протагонист, вызывающий сочувствие слушателя. Героем рассказа должен быть человек, с которым мы можем себя соотнести.

— Обстоятельство, побуждающее главного героя действовать. Мир изменился и назревает что-то важное. Как правило, первая часть рассказа посвящена установлению этого факта.

— Испытания и страдания. Во второй части рассказа должны быть представлены препятствия, создающие конфликт и вызывающие разочарование, в результате чего герой должен измениться. Вспомним «Одиссею»: испытания закаляют характер главного героя, который скитается в неведомых краях, вдали от дома.

— Переломная точка сюжета. В конце второй части происходит некое событие, из-за которого мировоззрение главного героя меняется и он не может жить по-старому.

— Развязка. И наконец, в третьей части героя ждет либо блистательный успех, либо трагическое крушение надежд.

Такова структура повествования, сформулированная 2300 лет назад Аристотелем и использованная с тех пор множество раз. Видимо, она отражает попытки человека систематизировать реальность.

**[Есть ли история в вашем резюме?](http://www.hbr-russia.ru/issue/10/598/" \l "snoska2)**

Хотя многие воспринимают термины «резюме» и «краткая автобиография» как синонимы, это отнюдь не одно и то же. Краткая автобиография — составленный в строго хронологическом порядке перечень фактов профессиональной жизни. Возможно, она вам и потребуется, но вряд сослужит добрую службу во время поисков нового дела. Даже если автобиография о чем-то и повествует, то рассказ выстраивается лишь в воображении читателя.

Если же вы предпочитаете законченное повествование, выбирайте резюме — и учтите, что вам, скорее всего, понадобится несколько вариантов. Каждый будет освещать и интерпретировать ваш опыт в соответствии с той должностью или профессией, к которой вы стремитесь.

Сам процесс составления резюме не менее ценен, чем результат, ведь в это время вы продумываете структуру своей истории. В тексте резюме все должно быть направлено на одну цель — кульминацию этой истории. Резюме состоит из трех частей.

В первой вы описываете должность, которую хотите занять. Далее кратко перечисляете основные факты своей профессиональной жизни, так, чтобы читающий сразу же понял, что у вас есть основания претендовать на эту работу. Вспомните весь свой опыт (не забудьте о работе на общественных началах) и выделите детали, которые придадут вашей истории достоверность.

В заключение суммируйте свой профессиональный опыт. Эта часть резюме напоминает краткую биографию в обратном хронологическом порядке и включает все значимые должности, которые вы занимали. Для каждой укажите сроки, служебные обязанности и полученные благодарности. Желательно, чтобы эта часть подкрепляла предыдущую, которая, в свою очередь, работает на вашу основную цель.

Соблюдайте эту структуру, и ваше резюме будет выглядеть связной историей. Ваша работа, навыки и интересы, которые вы в себе развили или открыли, — каждый пункт будет подводить читателя к четкому и желательному для вас итогу — цели, о которой вы заявили в начале.

Мы регулярно проводим встречи для руководителей высшего звена, лишившихся высокооплачиваемой работы. Благодаря таким встречам они могут установить профессиональные связи. Участники рассказывают о себе: о том, чем занимались раньше и чем хотели бы заниматься впредь. Они по очереди встают и оглашают составленные по хронологическому принципу послужные списки. Многие начинают с самой первой работы, кто-то даже называет место рождения. Они стараются ничего не упустить.

Эти люди в большинстве своем за отведенные им две минуты (в течение которых им не удается привлечь к себе внимание аудитории) так и не успевают добраться до самого главного — рассказа о том, к чему стремятся теперь. А те, кто успевает вовремя завершить свое повествование, в основном просто упоминают четыре-пять областей, в которых им интересно было бы попробовать себя. После выступлений участников семинара начинается обсуждение их проблем, но помочь людям, которые сухо перечисляют «только факты», сложно. Слушатели не могут понять, будут ли полезны их связи и информация для выступавших. Хуже того — они особенно и не стремятся вникнуть.

Мы занимаемся исследованиями и консультированием в области профессиональной переориентации и не раз наблюдали, как люди пытаются объяснить, какая именно новая работа им нужна и почему. Один из авторов этой статьи, собирая материал для своей книги, нашел множество примеров того, как люди резко меняли профессию; другой долго обучал сотрудников организаций и частных лиц тому, как рассказывать о себе, чтобы получить хорошую работу. Мы оба не раз присутствовали на встречах по установлению профессиональных связей и можем заверить: та, что мы описали, — вовсе не исключение из правил. Но мы видели и людей, которые на этапе смены карьеры умело пользовались своими связями и получали нужную им поддержку. И мы пришли к выводу, что есть фактор, больше остальных влияющий на удачный исход дела. Этот фактор — умение хорошо рассказать о себе.

**Зачем нужны истории**

Хорошо знать человека — значит знать, какие события повлияли на его формирование, какие испытания и перемены довелось ему пережить. Если мы хотим, чтобы кто-нибудь получше узнал нас, мы рассказываем о своем детстве, семье, школе, первой любви, об эволюции своих политических взглядов и т.д.

Но особенно многое зависит от умения рассказать о себе, когда мы решаемся сменить профессию. Если мы находим убедительные слова для коллег, начальников, домочадцев или чужих людей, которых видим впервые на собеседовании, — то те, к кому мы обращаемся, верят в нашу способность добиться намеченной цели.

Уточним: настаивая на пользе убедительного рассказа о себе, мы не призываем грешить против истины и подтасовывать факты. Напротив, мы имеем в виду сообщения правдивые и столь захватывающие, что слушатели становятся кровно заинтересованными в нашем успехе. Во время описанной выше встречи слушатели ничего подобного не чувствовали. Тогда не было и самого рассказа, а значит, и контекста, в котором перечисленные должности представлялись бы значимыми, и ничто не предвещало заключительного акта пьесы — достижения цели (например, получения работы).

К тому же, придумывая и рассказывая историю, задевающую слушателей за живое, мы сами начинаем верить в себя. Для большинства людей период поиска новой работы связан с замешательством, потерянностью, неуверенностью и незащищенностью. Мы напуганы. Мы спрашиваем себя: «Что это — начало новой жизни или начало конца?» Мы колеблемся, не зная, цепляться за прошлое или повернуться лицом к будущему. Почему? Мы упустили повествовательную нить своей профессиональной жизни. Нет захватывающего рассказа, который связал бы факты нашей биографии, объединил их, придал им смысл и высветил цель, и нам кажется, что мы не управляем своей жизнью. Хорошая история убеждает нас в том, что наши планы не лишены смысла, что, переходя на другую работу, мы не перечеркиваем все, чего с таким трудом добились, и не ставим, ведомые собственным эгоизмом, под угрозу свою семью и материальное благополучие близких. Хорошая история помогает побороть разочарование и отчаяние, вынести тяжелую работу.

Получается, что без убедительного рассказа о себе невозможно успешно сменить работу. Между тем большинство из нас, как и участники той встречи, не умеют с выгодой использовать силу слова. Если мы и выстраиваем свою историю, то не лучшим образом. Наверное, отчасти потому, что многие забыли, как рассказывать истории. Но даже лучшие рассказчики пасуют перед таким сюжетом, как смена профессии, — сюжетом напряженным и изобилующим сложными проблемами. Не зная, что делать, мы сдаемся и придерживаемся стратегии «только факты».

**Смена профессии — сюжет для рассказа**

Не понятно на первый взгляд, в чем сложность сюжета о переходе на другую работу, ведь это, по определению, готовый материал для хорошего рассказа (см. врезку «[Основные элементы классического рассказа](http://www.hbr-russia.ru/issue/10/598/" \l "vrez1)»). Протагонист, конечно же, вы, и на карту поставлена ваша карьера. Важнее только любовь, жизнь и смерть. И такая история — всегда рассказ об изменяющемся мире. Вас уволили, или вам кажется, что ваша жизнь стоит на месте. Возможно, случилось что-то непредвиденное или на вас снизошло озарение, и оно обозначило для вас точку невозврата — конец второго действия, периода отчаяния и борьбы. В финале пьесы, если все идет благополучно, вы избавляетесь от напряжения и неопределенности и начинаете новую главу своей жизни или карьеры.

Истории о переходе к другому роду деятельности не только обладают всеми составляющими классического рассказа; основные элементы в них очевидны. Обратите внимание на то, что оказывается движущей силой повествования. Это перемена, конфликт, напряжение, разрыв. Чем нас может зацепить фильм или роман? Переломом, разрывом с прошлым, тем, что мир каким-то непостижимым образом изменился и протагонисту придется выяснять, кто он есть на самом деле. Если этих составляющих нет, повествование будет вялым. Ему будет не хватать того, что романист Джон Гарднер называл потоком развития — ощущения пути, движения вперед. У сюжетов о переходе на другую работу этого недостатка нет.

Вспомните библейскую легенду об обращении святого Павла. Савл, ревнитель закона иудейского, жестоко преследовал христиан. И вот однажды, как гласит Новый Завет, когда он был по пути в Дамаск, его «внезапно осиял» свет с неба и он услышал голос: «Савл, Савл, что ты гонишь Меня?» После того, как голос смолк и сияние исчезло, «Савл… с открытыми глазами никого не видел». Свет он увидел лишь тогда, когда «исполнился Святого Духа», то есть изменил свое мнение о христианах: «...тотчас словно чешуя отпала с глаз его, и вдруг он прозрел». И Савл стал Павлом, одним из главных христианских учителей.

Когда люди начинают вспоминать, как меняли работу, оказывается, что в их историях, как и в притче о Павле, есть поразительные эпизоды. Видно, как в какой-то момент все встает на свои места. Пелена спадает с наших глаз, и мы понимаем, куда нам идти.

Подобный перелом произошел и в жизни 46-летней Люси Хартман (все имена в статье изменены), менеджера, специалиста по информационным технологиям. Люси наверняка стала бы исполнительным директором своей компании, но, пройдя наш тренинг, она увидела заманчивую альтернативу: ей понравилась идея стать консультантом по организационному развитию. Правда, Люси не хватало духу резко изменить свою жизнь. Она решила приближаться к цели постепенно: перешла в меньшую компанию, где могла применить на практике все, чему научилась на тренинге. «Я уже поняла, что хочу делать что-то другое, — рассказала она, — но мне нужно было собраться с духом, прежде чем попробовать себя в новом деле. И я осталась в сфере высоких технологий, которую хорошо знала, но снова села за парту — поступила в магистратуру на курс организационного развития, решила, что хотя бы разовью свои навыки руководителя, а кроме того, у меня появится стимул окончательно отказаться от старой профессии». Тем не менее еще несколько месяцев Люси провела во внутренних метаниях: ей казалось, что глупо бросать старую работу, не имея в перспективе новой, и уйти с головой в учебу.

Но одно за другим произошли три события, заставившие Люси изменить свое мнение. Во-первых, она приняла участие в конференции, посвященной организационным преобразованиям, прослушала выступления корифеев, познакомилась с людьми, работающими в этой области. Она поняла, что ей не хватает именно этой среды. Во-вторых, ее компания должна была слиться с другой, и ей пришлось бы перейти на новую должность, сложную во многих отношениях. О том, что было в-третьих, Люси рассказывает так: «Однажды муж спросил меня: "Ты счастлива? Если да, то все прекрасно, но ты не выглядишь счастливой». Это оказалось последней каплей: Люси ушла с работы и полностью сосредоточилась на учебе.

История Люси показывает, насколько важны переломные моменты. Благодаря им мы яснее видим, что в нашем сюжете есть смысл, а слушателям они нравятся, поскольку придают рассказу остроту и закручивают его в новом направлении. Именно переломные моменты заставляют слушателей податься вперед и задать вопрос, который вызывает любая увлекательная история: «А что было дальше?»

**Секреты захватывающей истории**

Вернемся к той встрече по установлению профессиональных связей и прозвучавшим на ней скучным историям (скорее, антиисториям). Если сюжеты о смене профессии со всем их драматизмом, со всеми коллизиями так подходят для устного рассказа, то почему топ-менеджеры ограничились лишь перечислением своих должностей и не коснулись самого интересного — переломных моментов?

Вспомните историю Люси, и вы поймете, что события, которые могли бы стать переломными, случаются с нами едва ли не каждый день. Для Люси они приобрели огромное значение лишь потому, что она придала им такое значение. В этом смысле мы больше похожи на Люси, чем на Савла. Поэтому нам надо научиться, используя поворотные моменты, придавать повествованию динамику и живость.

Кроме того, история о смене профессии должна затронуть слушателя эмоционально. Рассказывайте ее так, чтобы он почувствовал: на карту поставлено что-то очень важное для вас. Но когда вы приходите на интервью или выступаете перед незнакомыми людьми, сделать это сложно.

Есть еще одно обстоятельство, из-за которого трудно рассказывать о себе, особенно о душевных переломах: с одной стороны, мы должны доверять слушателям, а с другой — наша история должна вызывать доверие у них. История о том, как жизнь дала трещину, сразу вызывает вопросы по поводу способностей, надежности и предсказуемости рассказчика. Слушатель думает: «Где гарантии, что ты отличишься на новой работе, если раньше никогда не занимался этим делом?» А на более глубоком уровне подозрения еще серьезнее: «А вдруг ты потом передумаешь? Ведь один-то раз уже передумал?»

Говорить о таких глубоко личных вопросах, как душевный [кризис](http://www.seemore.ru/?keywid=1024283) или завершение очередного этапа жизни, значит провоцировать вопросы о том, кто мы такие и можно ли нам верить. Никому не хочется нанимать человека, который через полгода снимется с места — и поминай как звали. И вот мы устраняем подробности, которые сделали бы наш рассказ занимательным. Чтобы слушатели поверили нам, мы стараемся выглядеть в их глазах солидно  — а получается скучно и серо.

Можно ли не только рассказать интересную историю, но и завоевать доверие аудитории? Да, можно, но нужно понимать, что именно вызывает доверие.

**Последовательность**

Чтобы история была интересной, события в ней должны развиваться последовательно, иначе она распадется на несвязные куски. Это требование настолько очевидно, что его часто считают чем-то само собой разумеющимся. Однако от того, насколько оно выполняется, во многом зависит успех историй о переходе на новое поприще.

Вот с какой проблемой столкнулся Сэм Тайерман, которого мы консультировали, когда он искал новую работу. Сэм 18 лет возглавлял отделы персонала в нескольких крупных региональных банках. Последние три места работы оказались неудачными. В одном банке он попал под сокращение штатов, из другого ушел, сохранив о нем не лучшие воспоминания, а из третьего его выгнали. Именно тогда он понял, что пора менять род занятий. Когда он отвечал за карьерный рост сотрудников и с удовольствием следил за их профессиональным развитием, то раздражался, если приходилось выполнять административные функции и заниматься рутиной. Когда оказался под началом человека, который считал работу с персоналом самым важным направлением и назначил его одним из своих заместителей, он расцвел. А попав в компанию, где к сотрудникам относились как к рабам и поэтому предъявляли соответствующие требования к отделу персонала, Сэм возненавидел свою работу. Его чувства были настолько очевидны, что при первом же удобном случае от него избавились. На самом деле Сэм связывал большие надежды с этим местом. Гендиректор, при котором он пришел, считал, что работа с персоналом имеет стратегическое значение для компании. Но он ушел, а его преемник думал иначе.

В итоге Сэм отчаялся найти начальника-единомышленника. Подобно многим недовольным руководителям, он решил, что лучше работать в начинающей с нуля компании. Но он не обладал ни опытом, ни качествами, которые ценят люди, создающие и финансирующие новые фирмы. Было непонятно, как, излагая историю свой карьеры, Сэм сможет примирить два мира, между которыми пролегает глубокая пропасть: солидный, далекий от борьбы за существование банковский и бурный — нового зарождающегося бизнеса.

Последовательная биография подразумевает, что наша жизнь — это цепь сменяющих друг друга взаимосвязанных и значимых событий. Другими словами, прошлое, настоящее и будущее находятся на одной траектории.

В истории о том, как вы начинаете с чистого листа профессиональную жизнь, последовательность играет решающую роль, поскольку именно она заставляет слушателя верить вашим словам. Правильно выстроив свой рассказ, вы убедите других в разумности ваших поступков и вашем будущем успехе — и в том, что вы человек надежный.

Важно и то, что заодно вы лишний раз убеждаетесь в своей правоте. И действительно, переходные периоды трудны прежде всего тем, что нарушается плавный ход событий. Представьте себе карикатуру: человек шагает с отвесной скалы; он все еще перебирает ногами и не понимает, что под ним бездна, пока не глянет вниз. Каждый, кто ищет новую работу, чувствует себя так же. Последовательность заменяет нам твердую почву под ногами. Без нее мы словно висим между небом и землей — и боимся, что, если посмотрим вниз, рухнем и разобьемся.

Шарлотта Линд, лингвист, которая изучала значение последовательного изложения фактов в биографиях, считает, что последовательность вырастает из непрерывности и причинной обусловленности. Если мы не соблюдаем оба эти принципа, то у нас появляется ощущение бессвязности, или, как пишет Линд, возникает «страшное подозрение, что жизнь — случайность, цепь совпадений». А то, что пугает нас, безусловно, оттолкнет и тех, кто нас слушает.

**Непрерывность и обусловленность**

Теперь понятно, почему большинство выступавших на встрече по установлению профессиональных связей просто сухо перечисляли факты. Они пытались скрыть разрыв в цепи событий и, приукрасив истинное положение вещей, представить дело так, будто бы они и не думали совершать резкий поворот в профессиональной жизни. Они не хотели выглядеть сбившимися с пути неудачниками. Тактика была неправильной, ведь слушатели обычно чутко улавливают непоследовательность в биографиях. Более того, они и настроены прежде всего на последовательность. И если они ее не увидят, то это их отпугнет и подорвет их доверие. Мы, как рассказчики, должны подробно разъяснить важность перемен, о которых повествует наша история. Мы выполним это условие, не поколебав доверия слушателей, если сосредоточимся на непрерывности и причинной обусловленности. Вот несколько полезных советов.

**Причины, по которым вы хотите сменить работу, должны быть обусловлены вашим характером.** Нет, пожалуй, более убедительного довода в пользу перемен, нежели какая-то внутренняя причина, особенность характера. Вот простейший вариант объяснения такого рода: «Я понял, что у меня это получается» или «Мне нравится эта работа». Этот прием (его целесообразность отмечала Линд, а наши подопечные, которые использовали его, добивались отличных результатов) позволяет рассказчику добавить важный штрих — упомянуть потребность в саморазвитии. Мы можем попробовать себя в чем-то, приобрести новый опыт и благодаря этому лучше понять, чего хотим.

Переломные моменты жизни можно рассматривать в этом ракурсе. Не стоит обосновывать поиски новой работы лишь внешними причинами. Увольнение — факт, который нельзя не упомянуть, но вряд ли этот факт подтвердит обоснованность наших исканий. Если придавать чрезмерное значение таким причинам, то слушатели решат, что мы просто плывем по течению.

**Доводов в пользу вашей идеи должно быть как можно больше.** На наш взгляд, нужно сослаться на причины не только личного, но и профессионального характера. Чем богаче и разнообразнее будут ваши доводы в пользу смены работы, тем более понятной и приемлемой она покажется слушателям. Сэм, бывший глава отдела персонала, назвав несколько проектов, над которыми работал в крупных компаниях, предстал перед слушателями думающим и предприимчивым руководителем. Кроме того, степень МВА в области финансов, полученная в престижной бизнес-школе, и незаконченное высшее электротехническое образование свидетельствовали о его технических и аналитических способностях, что давало ему преимущество в интересовавшей его сфере деятельности.

**Позаботьтесь о том, чтобы ваши объяснения предполагали «связь времен».** Цель, поставленная в прошлом, вызывает больше сочувствия, чем появившаяся недавно. Ваш рассказ должен объяснить, почему вы не могли следовать этой цели с самого начала, и уже затем показать внешние причины — болезнь, случай, проблемы в семье и т. д.

**Прошлое следует преподносить в свете желаемых перемен.** Мы не призываем вас что-нибудь скрывать или переиначивать. Все мы постоянно переосмысливаем и заново рассказываем историю своей жизни, выдвигая разные версии. Что-то мы в них выделяем или сглаживаем, одни события включаем, а другие вычеркиваем. Вероятно, некоторые детали трудовой биографии удачно совпадут с нашими нынешними планами, и тогда их можно использовать как связующее звено между прошлым опытом и новым этапом жизни. Самое главное — выделить то, что имеет отношение к теперешним целям (см. врезку «[Есть ли история в вашем резюме?](http://www.hbr-russia.ru/issue/10/598/" \l "vrez2)»).

**Выберите жанр, который лучше всего подходит для вашей истории о новой жизни.** Некоторые жанры — рассказы о любви, испытаниях или о возмездии, военные рассказы или эпос — существуют с тех самых пор, как люди начали рассказывать истории. Если вам нужно описать переходный период, лучше всего преподнести слушателям эту историю в знакомой «упаковке». Стоит отметить два проверенных временем сюжета: взросление и самопознание.

Первый сюжет использовал Гэри Маккарти (в 35 лет он ушел с поста консультанта по развитию, не представляя себе, что делать дальше). Рассказывая свою историю, он вспоминал этапы своей карьеры и показывал, что всегда уступал давлению других и выбирал то, что, по их мнению, подходило ему больше всего. Когда начальство негативно оценило его работу, он понял, что пора жить своим умом. «Я хочу просыпаться утром и знать: я буду делать только то, что мне нравится, а не то, что считаю своим долгом, и не то, чего ждут от меня другие», — сказал он себе.

История Люси Хартман — яркий пример сюжета самопознания: он предполагает, что перемены в жизни происходят вследствие этого процесса. Новые перспективы открылись перед ней во время тренинга, они становились все более отчетливыми по мере того, как она училась в магистратуре и параллельно проводила консультации. Люси подчеркивала, что чем больше узнавала нового о значении человеческого фактора в предпринимательстве, тем лучше понимала, что это именно та область, в которой ей на самом деле всегда хотелось работать.

Если вы последуете нашим советам, то сможете, рассказывая о поисках работы, в выгодном свете представить разрыв цепи событий и показать их последовательность, которая понравится слушателям, убедить их, что, по сути, каким вы были вчера, таким остаетесь и сегодня и таким же будете завтра. И тогда они сами увидят, что у вас есть веские причины для смены профессии. Если вы представите им свою жизнь как единое и неразрывное целое, то легко сумеете так включить в рассказ самые яркие эпизоды — перемену, неопределенность, смятение, что он прозвучит убедительно.

**Несколько историй в запасе**

Как мы уже отмечали, сложно создать историю с захватывающими поворотами сюжета, если конец ее пока не ясен. Озадачившись поисками нового поприща, человек начинает разрываться на части: многое ему кажется интересным и важным. К примеру, все выходные он составляет бизнес-план нового дела, в понедельник выходит на свою работу и просит о переводе на другую должность, а во вторник обсуждает с менеджером по подбору персонала некий третий вариант. Тут нет ничего странного. Такова особенность данного периода жизни. Но тем не менее этому человеку нужно ясно изложить историю своего профессионального обновления, которая покажет: он точно знает, чего хочет. Как тут быть?

Прежде всего учтем то обстоятельство, что во время интервью вы не выкладываете о себе всю подноготную и не сообщаете, что у вас есть варианты в запасе. Когда вы только начинаете поиски, важно активно заниматься несколькими вариантами. Но каждый из них вы будете обсуждать с разной аудиторией.

Это значит, что вам нужно иметь в запасе разные истории, которые раскрывали бы разные грани вашей личности (и были бы предназначены для разных слушателей). Анализируя свой профессиональный опыт, Сэм сосредоточился на теме молодой компании. Он понял, что наибольший подъем ощущал в самые напряженные периоды — банкротства, реорганизации, глобальных перемен, — и составил три рассказа. В них он обосновывал свое желание работать в экстремальных ситуациях. Первый вариант предназначался для консалтинговой компании, помогавшей своим клиентам проводить быструю реорганизацию; второй — для фирмы, которая покупала и преобразовывала проблемные компании; третий — для новой компании. Сэм опробовал свои истории в кругу друзей, затем на встречах по установлению профессиональных связей и в конце концов получил приглашения на интервью из организаций всех трех типов.

Дело не только в том, чтобы как можно дольше не останавливаться на чем-то одном: важно понять, какому варианту отдать предпочтение. Что касается Сэма, то в результате нескольких собеседований выяснилось следующее. Консалтинговые фирмы, на которые он рассчитывал, не брали людей его возраста без солидного опыта работы. Вариант с трудоустройством в фирму, покупавшую проблемные компании, тоже сорвался. Но зато Сэм устроился в новую компанию. Успешно проведя ряд консультаций, он получил пост главного администратора, который позволил ему завязать полезные контакты и, самое главное, утвердиться в качестве полноправного гражданина в этом мире. После того, как в его резюме появились «нужные» строчки, Сэм стал гендиректором молодой компании, которая запускала в серийное производство оборудование, разработанное крупной компанией. К тому времени прошло четыре года; Сэм не раз возвращался к своему рассказу о смене деятельности, внося в него дополнения, и с каждым разом его история становилась все более связной.

**Просто рассказывайте**

Любой опытный рассказчик подтвердит, что тренироваться лучше всего перед настоящей аудиторией. Рассказывайте свою историю снова и снова, перерабатывайте ее, как набросок романа, покуда не сложится «окончательный» вариант.

Опробовать свои истории можно многими способами и в разных местах — главное, чтобы вас спросили: «Что вы можете рассказать о себе?», или «Чем вы занимаетесь?», или «Что собираетесь делать?». Начните с родных и друзей. Вероятно, вы захотите, чтобы кто-то из ваших друзей и коллег выслушал и прокомментировал разные варианты вашего рассказа. Многие из тех, кого мы консультировали, объединялись для этого или создавали себе «группу поддержки».

Когда ваша история не только понравится вам, но и зазвучит правдиво, можно будет считать, что вы ее отшлифовали. Но достичь этого можно, только выступая перед другими людьми, особенно незнакомыми, и наблюдая за их реакцией. Одна из наших знакомых, Джун Прескотт, намеревалась ни много ни мало попасть из научных кругов в мир финансов. Поначалу ее истории о себе были довольно сумбурными. Но она не только репетировала перед родственниками и друзьями, но и пользовалась любым случаем (в сопроводительном письме, на собеседовании), чтобы еще раз рассказать о том, что ее интересует, и с каждым новым публичным выступлением по поводу предстоящей смены рода занятий продвигалась дальше и дальше.

Опыт Джун преподносит нам важный урок. Рассказывая свои истории, мы заново открываем себя. Джун, как и Сэму, удалось сменить профессию, потому что ее рассказ подтверждал необходимость столь значительного поворота в жизни.

Такова роль рассказов о трудовом пути в периоды перехода на новое попроще. Благодаря им сам рассказчик начинает лучше понимать, зачем и почему он стремится к переменам, а слушатели — испытывать к нему сочувствие. Каждому, кто хочет заняться чем-то другим, необходимо составить историю, которая связывала бы его теперешние интересы с прошлыми, ведь именно в этот период жизни особенно часто рвется «связь времен» и мы особенно остро нуждаемся в том, чтобы соединить прошлое, настоящее и будущее в одно убедительное целое.

Чтобы не приходилось никаких девочек-HR ублажать своими чудесными историями, отвечать на идиотские вопросы анкеты которую они, очевидно, скачивают с какого-то сайта для начинающих HR, доказывать, что ты не кретин после 10 лет успешной работы в нескольких немаленьких компаниях нужно всего-лишь заняться своим делом. Делом, которое нравиться тебе и к которому у тебя есть способности. Используйте для этого по полной программе Интернет. И та компания в которую вас не приняли, только потому, что в тот день было плохое настроение у HR или вы сказали слово А вместо слова Б на собеседовании (что говорит о вашей тупости и неверному вектору личностного развития согласно последнему исследованию новоиспеченного профессора психологии) пусть пополняет ряды своего офисного планктона без вас. BE FREE

# Собеседование с профессионалом

**Что бы ни представляла собой ваша компания — гаражный стартап из двух человек или корпорацию с сотнями сотрудников, в процессе найма персонала всегда нужно придерживаться одного правила — нанимать на работу только профессионалов…**

Когда мы вместе с партнером открывали компанию, мы сразу договорились о том, что первую сотню работников будем подбирать самостоятельно. И хотя это оказалось непросто, договор мы не нарушили — мы действительно лично общались с каждым, кто присоединялся к нашейкоманде в первые два года.

В результате нам удалось привлечь в компанию очень талантливых специалистов. Тем самыммы поставили высокую планку и для новых сотрудников, и для менеджеров по найму.Они до сих пор придерживаются самого главного правила: никогда не нанимай того, кто «достаточно хорош», всегда ищи лучшего. Ожидание может быть мучительным, нов конечном счете вы сэкономите свое время, деньги и нервы.

Привлечение в компанию правильных людей оказывает огромное влияние на дальнейшуюсудьбу бизнеса. Наймете профессионалов — у вас в компании появятся люди, которые болеют вашими идеями и стараются воплотить их в жизнь. Наймете посредственных сотрудников —в компании установится культура середнячков без мотивации, которые постоянно смотрятна часы в ожидании окончания рабочего дня.

**Как удостовериться в том, что вы нанимаете в компанию правильных людей? Задайте им на собеседовании следующие 7 вопросов:**

**1. Что вам нравится в нашем бизнесе? Как бы вы изменили то, что вам не нравится?**

Этот вопрос работает сразу в двух направлениях. Во-первых, с его помощью можно понять, как кандидат выразит словами то, что ему не нравится. Озвучит ли он существующиепроблемы, предложит ли для них решения? Или же, желая угодить вам, скажет, что в вашейкомпании все в порядке?

Задав этот вопрос, можно узнать, как кандидат решает проблемы. Например, если он уверен,что у компании проблемы с обслуживанием клиентов, но не может предложить никакой идеи для решения проблемы, то каковы шансы, что он сможет что-то сделать, когда будет уже работать на вас?

Совет: ищите тех людей, у которых ответ на вопрос включает только 5% описания проблемы и 95% ее решения.

**2. Какую книгу вы сейчас читаете?**

Увлеченные своим делом люди, как правило, читают профессиональную литературу, чтобы развивать необходимые компетенции. Неважно, читают они книгу для совершенствования определенного навыка (например, продаж) или книгу о саморазвитии. В любом случае чтение — хороший знак.

Тревожный признак — если кандидат читает только художественную литературу ине притрагивается к учебной. Ведь настоящие профессионалы постоянно учатся и поглощаютновую информацию.

**3. Расскажите о проблеме, которую вас попросили решить на текущей работе.**

Этот вопрос выводит на поверхность умение кандидата решать проблемы и показывает,насколько он обладает креативным мышлением. Подошел ли он обдуманно к решению задачиили же просто переложил ее на кого-то другого?

**4. Расскажите о карьерном достижении, которым вы больше всего гордитесь.**

Этот вопрос позволит вам понять, что мотивирует кандидата и как он определяет успех.К примеру, если в предыдущей компании он работал 12 лет и самым значимым его достижением оказался рекорд по продажам за квартал, то он не тот человек, который вам нужен.

С другой стороны, если вашего кандидата пять раз за два года повышали в должности, то, возможно, у вас есть шанс заполучить суперзвезду.

**5. Играли ли вы когда-нибудь в командные виды спорта?**

Люди, которые играют в командные виды спорта, будь то волейбол или футбол, физически развиты и способны фокусироваться на достижении определенной цели, что оказывает положительное влияние на умственную работу. Обычно они общительны, хорошо справляютсяс проблемами, даже находясь под давлением, и умеют работать в команде.

**6. Чем вы занимаетесь в свободное время?**

Умение находить баланс — важная составляющая успеха. Я заметил, что суперзвезды стремятся достигать лучших результатов во всех аспектах жизни, включая физическую активность, взаимоотношения, обучение.

К примеру, если человек три раза в неделю посещает спортзал, по субботам работает волонтером и учится играть на пианино ради удовольствия, можно смело сказать, чтоон придает значение своим достижениям, умеет ставить цели и постоянно ищет способы стать лучше. Так же он будет вести себя и на работе.

**7. «Я не уверен, что вы подходите на роль …»**

Эта фраза очень хорошо срабатывает в ситуациях, когда вы нанимаете людей с сильнымхарактером, которых профессия обязывает прорываться через многочисленные «нет».Это могут быть торговые представители или менеджеры по продажам. Сделав такое заявление, проследите за реакцией кандидата. Возможны три сценария его дальнейшего поведения: он может проигнорировать вас и пропустить этот комментарий мимо ушей; может согласиться и постараться двигаться дальше; может попытаться убедить вас нанять егона работу, объясняя при этом, почему вы сделаете ошибку, если откажете ему.

Эти вопросы не являются панацеей, но они помогают мне принимать решения в вопросахнайма подходящих сотрудников и определять, сможет ли кандидат влиться в компанию,умеет ли он добиваться успеха.

Во время собеседования не забывайте также об интуиции. Если вам кажется, что что-то идетне так, или вы не до конца уверены, стоит ли нанимать сотрудника, то лучше говорите «нет».

Безусловно, чтобы нанять подходящего человека, вам потребуется больше времени, но ведьвы хотите построить бизнес с людьми, которые идеально исполняют свои роли в команде, а нес теми, кто просто появился в подходящее время.

Автор: Митчел Харпер

# Рекламная оболочка плохого работника

Случалось ли с вами такое: на собеседовании кандидат идеален: потрясающее резюме, хорошо ответил на вопросы, производит  неизгладимо хорошее впечатление…

А как дошло дело до непосредственной работы…. От него в лучшем случае никакого толку.

А почему так происходит?

Одной из причин является то, что много людей хорошо умеют себя продавать, но не работать.

Сейчас достаточно развит  бизнес:  «За … цать тысяч рублей мы напишем тебе резюме или научим это делать».  Ютуб завален роликами о том, как надо вести себя на собеседовании.

Не мудрено, что появилось много тех, кто хорошо научился себя продавать. Жаль, что продуктивно работать – так и не научился.

Вы только посмотрите, что бывшие HR советуют кандидатам:

**1. «Станьте ценным сотрудником»**

Ценными для компании становятся те сотрудники, кто эффективно трудится и чей уход может существенно пошатнуть дела фирмы. Как стать таким человеком? Думайте о том, как вы поможете компании процветать, какие ваши навыки и умения могут пригодится, что полезного вы можете дать.

И вот обо всем этом вы слушаете на собеседовании. Прекрасные идеи о том, как может быть все прекрасно. Все хорошо, но только в 10% случаев это оказывается правдой.

Чтобы стать ценным сотрудником надо работать и достигать результатов, а не давать обещаний .

**2. Не забывайте про тонус!**

Скорее всего, работодатель предпочтет  «подтянутого» оптимиста, стильно одетого, с приятным выражением лица, четкой и понятной речью, достаточно уверенного в своих силах и готового немедленно приступить к выполнению рабочих обязанностей.

Видели таких? И как долго у них сохраняется желание работать?

На собеседовании кандидат рвет и мечет, а потом от сумасшедшего  желания работать  мало что остается.

В итоге получается, что к нам приходит подготовленный кандидат, который создает впечатление ценного сотрудника. И в 80-90% случаев это оказывается простой рекламной оболочкой.

Особенно важно оценивать  «безопасность кандидата» на позиции сотрудников сервиса или обслуживания.

Именно эти люди создают отношения с вашими клиентами. Либо создают, либо разрушают.

Давно известно, что нагрубивший или плохо сработавший сотрудник сферы сервиса или услуг может значительно повлиять на доход компании.

Такие сотрудники находятся как раз на "линии фронта"  и постоянно работают с вашими клиентами.

# Оценка кандидатов по компетенциям

**Эффективный подбор персонала — одна из важнейших задач любой кадровой службы. Хорошим подспорьем в этом непростом деле может стать детальная оценка кандидатов по компетенциям, разработанным для конкретных должностей. В чем заключается специфика этой технологии и как применять ее на практике?**

**Точность в желаниях**

Использование комплексного перечня ключевых компетенций и выдача структурированных заключений — универсальный и весьма эффективный инструмент для подбора кадров. Использование данной технологии значительно повысит качество рекрутинга — как самостоятельного, так и выполняемого с привлечением кадрового агентства. Вы, несомненно, избежите распространенных претензий вроде: «Почему представили «слабых» кандидатов?», «Маловато информации о людях!», «Неэффективно провели оценку!» и т. д.

Четкое представление о том, что именно требуется оценить, помогает в ходе собеседования не тратить время на анализ второстепенных качеств, а сосредоточиться на главном. Выгода очевидна: в разы уменьшается риск найма на работу «не тех людей», связанный с недостаточно комплексным или поверхностным изучением персон потенциальных сотрудников. Экономятся деньги (на сам подбор, на адаптацию…), а это сейчас особенно важно.

Оценка по компетенциям может пригодиться не только при найме. По сути, она дает результаты, сопоставимые по комплексности и достоверности с результатами использования метода ассесмент-центр, но в отличие от него не требует рассматривать группу из нескольких одновременно оцениваемых руководителей или специалистов. Это позволяет успешно применять данный метод при «штучном» отборе сотрудников — для повышения в должности и при формировании кадрового резерва компании.

Рекомендуемая технология универсальна и в том смысле, что полностью применима для самых разных должностей, не только руководящих, но и рядовых.

|  |
| --- |
| **Основные этапы применения технологии оценки по компетенциям**   1. Составление и согласование перечня ключевых компетенций по конкретной должности (вакансии). 2. Разработка инструментария для оценки кандидатов по каждой компетенции. 3. Интервью для оценки кандидатов по компетенциям. 4. Составление и использование структурированных заключений на рекомендуемых кандидатов. |

**Составляем перечень**

Проект перечня компетенций составляется на основании изучения должности и отдается на согласование руководству компании. Отметим, что речь в данном случае идет о конкретном наборе деловых и личностных качеств (а не о «совокупности полномочий, которыми обладают или должны обладать определенные органы и лица согласно законам, нормативным документам, уставам, положениям») и последующем представлении оценочных заключений по кандидатам. В качестве перечня компетенций не может выступать принятое в компании описание должности: чаще всего оно представляет собой лишь подробное перечисление обязанностей сотрудника, иногда вперемежку с необходимыми знаниями и навыками. Однако при подборе кандидата в подчинение конкретному руководителю следует учитывать привычный для компании стиль представления информации. Наша цель — сформировать единый перечень оцениваемых качеств, принятый всеми, кто участвует в оценке и отборе кандидатов. А потому следует не только использовать имеющуюся письменную информацию о должности и компании, но и обязательно побеседовать с теми, кто будет рассматривать отобранных кандидатов и принимать итоговые решения.

**Проект перечня компетенций обычно составляет тот специалист, который в дальнейшем будет разрабатывать инструментарий для оценки кандидатов, проводить собеседования и формировать оценочные заключения**. Это принципиально важный момент. Дело в том, что оценить кандидата по каждой из компетенций в каких-то абсолютных, формальных единицах практически нереально; можно лишь определить степень его соответствия различным качествам, необходимым для конкретной должности. Разночтения тут недопустимы.

Чтобы обеспечить комплексный подход, рекомендуется включать в перечень компетенций следующие направления оценки:

1. **Профессиональные компетенции по профилю должности (группа компетенций «Может»)**. Основные деловые качества (знания, опыт, квалификация и др.), определяющие способность кандидата выполнять работу.
2. **Мотивация кандидата (группа компетенций «Хочет»)**. Качества, позволяющие определить, достаточно ли кандидат заинтересован в работе именно в этой должности и в этой компании, будет ли он прилагать серьезные усилия для достижения успеха.
3. **Управленческие и личностные качества (группа компетенций «Управляем и совместим»)**. Качества, определяющие управляемость кандидата и его совместимость со стилем работы руководителя, умение «встраиваться» в отношения, принятые в коллективе.
4. **Безопасность кандидата для компании (группа компетенций «Безопасен»)**. Качества, позволяющие определить, не создаст ли данный гос­подин ненужных рисков.

Четыре названные группы не являются догмой. Нет нужды стремиться к строгой, абсолютной систематизации компетенций. Например, «Навыки руководства людьми» логично включить и в раздел «Профессиональные компетенции по профилю должности» (так как руководство подчиненными — обязанность любого руководителя), и в раздел «Управленческие и личностные компетенции».

Чтобы перечень не был чересчур длинным и неудобным, допустимо объединять в одну компетенцию близкие по содержанию качества. Например, для оценки претендента на должность директора по маркетингу может быть образована компетенция «Ориентация на результат, целеустремленность, обоснованная амбициозность». В ходе интервью каждая из составляющих оценивается отдельно, но в итоговом заключении по ним дается суммарный балл.

|  |
| --- |
| **Перечень компетенций для оценки кандидата на должность директора по маркетингу** (составлен при выполнении реального рекрутингового проекта для машиностроительного холдинга)  **I. Профессиональные компетенции по профилю должности:**  *1) профессиональные знания в сфере продвижения на рынке аналогичных (по характеру продукта, по каналам сбыта) продуктов; 2) умение организовать систематический сбор информации; 3) хорошее знание особенностей компаний-конкурентов; 4) навыки проведения маркетинговых исследований и прогнозирования; 5) умение вести рекламную деятельность; 6) знание выставочного дела; 7) умение устанавливать и поддерживать деловые контакты; 8) презентационные навыки.*  **II. Мотивация:**  *1) ориентация на результат, целеустремленность, обоснованная амбициозность; 2) ожидания по оплате труда.*  **III. Управленческие и личностные компетенции:**  *1) навыки руководящей деятельности (организация, планирование, подбор, обучение, мотивация); 2) управляемость и самокритичность; 3) интеллектуальность, обучаемость.*  **IV. Безопасность для компании:**  *1) лояльность к работодателю; 2) ориентация на длительную работу в компании.*  **Перечень компетенций для оценки кандидата в кадровый резерв на руководящие позиции** (составлен при выполнении реального HR-проекта для компании-дилера техники производственного назначения)  **I. Управленческие компетенции:**  *1) комплексное видение бизнеса; 2) организаторские способности; 3) навыки управления персоналом; 4) навыки формирования команды; 5) навыки устной и письменной коммуникации.*  **II. Компетенции, связанные со стратегией:**  *1) целеустремленность, нацеленность на результат; 2) ориентированность на клиента; 3) стратегическое мышление.*  **III. Личностные качества:**  *1) лидерские качества; 2) гибкость и умение избегать конфликтов; 3) инициативность и энергичность; 4) самостоятельность, умение не поддаваться внушению.*  **IV. Безопасность:**  *1) лояльность к работодателю; 2) ориентация на длительную работу в компании.* |

**Разрабатываем инструментарий**

Неопытные интервьюеры тратят время собеседования на малосодержательный разговор с соискателем в жанре «биография», забывая, что в их арсенале есть масса других инструментов.

**Основной метод при проведении интервью для оценки по компетенциям** — это разбор конкретных ситуаций. В правильно построенном собеседовании ему должно отводиться не менее половины всего времени.

Весьма эффективна, например, четырехэтапная схема STAR, позволяющая не просто поговорить о некой рабочей ситуации, но в ходе обсуждения получить достоверную и по-настоящему ценную информацию о претенденте на вакансию. (Создавать ситуации экспромтом крайне сложно, поэтому лучше наметить их заранее.)

|  |
| --- |
| **Методика STAR** (от англ. Situation-Target-Actions-Results — ситуация-цель-действия-результаты) — способ получения информации о кандидате в ходе интервью. Включает в себя следующие этапы:   * **ситуация** — предлагается описание ситуации, демонстрирующей применение проверяемых навыков; * **цель** — формулируется цель, которую кандидат должен достичь в данной ситуации; * **действия** — кандидат рассказывает, что он предпримет для достижения цели; * **результаты** — интервьюер анализирует эффективность действий кандидата, выясняет, какие навыки были задействованы в решении проблемы. |

В ряде случаев результативна техника использования проективных вопросов — незавершенных предложений, которые кандидату предлагается закончить, исходя из собственных взглядов и позиций (например, «Со мной легко работать, потому что…», «Быть инициативным — это значит…» и т. д.). «Правильных» ответов на подобные вопросы не существует, их цель — получить информацию о характере мотивации соискателя, его деловых и личностных качествах. Если кадровик склоняется к положительному заключению по кандидату, то следует обязательно использовать в интервью такие приемы, как «Расширение списка рекомендателей и разговор о проверке отзывов» и «Оценка кандидата по задаваемым им вопросам».

Примером реального плана применения оценочных инструментов может служить программа оценки кандидатов в кадровый резерв по перечню из 15 компетенций для кандидата на должность директора по маркетингу. Эта программа включает в себя:

* разбор конкретных ситуаций — 7;
* проективные вопросы — 4;
* обычные открытые вопросы с построением цепочек — 4;
* встроенные в собеседование письменные задания — 3;
* встроенные в собеседование тесты — 2;
* анализ речи и невербального поведения — 2;
* провокационный прием — 1;
* расширение списка рекомендателей и разговор о проверке отзывов — 1;
* психолингвистический анализ речи (элементы) — 1.

Разбор конкретных ситуаций составляет 7 из 25 запланированных приемов. Формально это менее 30%, но с учетом того, что данный метод является весьма трудоемким, разбор займет не менее 60% времени собеседования. Для профессионального интервьюера общее время проведения оценки кандидата по этой программе составит 1–1,5 часа.

Отметим, что обычно более половины запланированных приемов параллельно с оценкой основной компетенции, на которую они направлены, дают информацию по другим (в конспекте беседы об этом делаются особые примечания, «связи», сопровождающие описания приемов).

**Проведение интервью**

Условием применения рекомендуемой технологии в полном объеме является заинтересованность кандидата в рассматриваемой должности и вообще в работе в данной компании. Чем выше его интерес, тем более настойчивым (но в любом случае корректным!) может быть интервьюер во время собеседования.

Обычно наиболее интересные компании кандидаты знают себе цену и чувствуют определенную свободу в выборе работодателя. В таких случаях кадровик заинтересован в собеседовании значительно больше потенциального работника, и его возможности для проведения оценки по компетенциям ограничены. В еще большей степени это относится к ситуациям, когда кандидат не находится в активном поиске нового места. Успех здесь особенно зависит от деликатности менеджера по персоналу и тщательности подготовки к разговору. Некоторые проводят его в стиле светской беседы — не рекомендую. Кандидату на таком собеседовании легко, «каверзных» вопросов не предлагают, «скользких» моментов избегают, иной раз даже профессиональных тем не касаются. Подобный подход дает крайне мало полезной информации для оценки по компетенциям.

Нормой для квалифицированного интервьюера можно считать совмещение уважительного отношения к кандидату с созданием для него реальных трудностей (просьба привести конкретные примеры из личного опыта, объяснить свои действия и их последствия, предоставить такие-то сведения, затронуть такую-то тему и т. д.). Это должно быть полноценное структурированное интервью (structured interview), при котором заранее с определенной целью установлен порядок следования вопросов, предлагаемых респонденту, либо порядок подачи тематических областей — блоков вопросов.

В процессе разбора ситуации и использования разных приемов накапливается информация — «плюсы» или «минусы» — для оценки специалиста по рассматриваемой компетенции. Фиксировать сведения целесообразно в форме свободного конспекта беседы. В дальнейшем он будет использован при подготовке структурированного заключения по компетенциям.

Перечень компетенций используется интервьюером в ходе собеседования с тем, чтобы не упустить ни один пункт для проведения оценки. Вы считаете, что по такой-то компетенции получили достаточно сведений? Делайте соответствующую отметку в перечне и продолжайте исследование по другим. Но во всем должен быть оптимум. Если в ходе беседы выясняется, что кандидат по одной или нескольким компетенциям явно не соответствует требованиям должности, то при отсутствии других целей собеседования работу с ним можно прекращать.

В качестве примера приведем схему разбора ситуации для оценки по компетенции «Комплексное видение бизнеса» кандидата в кадровый резерв.

|  |
| --- |
| **Оценка по компетенции «I-1. Комплексное видение бизнеса» Схема разбора ситуации**  В описании схемы используются следующие условные обозначения:  ***(+)****— слова или действия кандидата, которые заслуживают положительной оценки по рассматриваемой компетенции;*  ***(–)****— слова или действия кандидата, которые оцениваются отрицательно;*  ***«Связи»****— примечания, указывающие на компетенции, для оценки по которым интервьюер получает информацию параллельно с оценкой по рассматриваемой компетенции.*  Разбор ситуации проводится по методике STAR, включающей в себя следующие этапы:  ***S****— ситуация;* ***Т****— цель, трудности и проблемы ситуации;* ***А****— действия;* ***R****— результаты и последствия действий, изменение ситуации.*  В данном случае определяется умение кандидата видеть в комплексе цели и основные факторы и взаимосвязи, влияющие на достижение этих целей.  **Этап «S»**. Интервьюер: «Давайте рассмотрим и обсудим хорошо известный вам бизнес, который вы считаете успешным и эффективным. Какую конкретную компанию вы предлагаете рассмотреть?»  Убедитесь, что испытуемый готов обсудить конкретный бизнес, который ему хорошо известен и понятен.  ***(+)****Кандидат быстро понимает, что от него требуется и предлагает конкретный бизнес для обсуждения.*  ***(–)****Старается уйти от конкретики.*  ***Связи****: «I-5. Навыки устной и письменной коммуникации» (плохо или хорошо понимает, что от него требуется); «III-3. Инициативность и энергичность» (охотно включается в обсуждение, «не тормозит»).*  **Этап «T»**. Интервьюер: «В чем основные трудности для достижения успеха именно в этом виде бизнеса и для данной конкретной компании?»  ***(+)****Кандидат перечисляет трудности и аргументирует свое мнение; дает четкие и структурированные ответы; концентрируется на главном.*  ***(–)****Уходит от четкого, прямого ответа. В этом случае нужно проявлять настойчивость и пытаться добиться от кандидата конкретики.*  ***Связи****: «II-1. Целеустремленность, нацеленность на результат» (сильный кандидат обязательно должен затронуть тему результативности бизнеса).*  **Этап «А»**. Интервьюер: «Каким образом было организовано преодоление трудностей, которые сейчас названы? За счет чего при этом достигается успех?»  ***(+)****Кандидат демонстрирует хорошее знание бизнеса и путей обеспечения его эффективности.*  ***(–)****Затрудняется давать конкретные ответы и факты, уходит в общие рассуждения. Здесь стоит поступить так же, как в аналогичной ситуации на этапе «Т» — проявлять настойчивость.*  ***Связи****: «II-1. Целеустремленность, нацеленность на результат» (кандидат должен демонстрировать понимание того, как действия влияют на результат).*  **Этап «R»**. Интервьюер: «Почему вы считаете этот бизнес эффективным? Назовите, пожалуйста, несколько основных критериев или показателей оценки эффективности этого бизнеса.»  ***(+)****Кандидат отвечает четко и конкретно.*  ***(–)****Затрудняется с ответом.*  ***Связи****: «II-3. Стратегическое мышление». Кандидату предлагается оценить перспективы развития рассмотренного бизнеса, назвать резервы и нерешенные проблемы, дать прогноз.* |

**Структурированные заключения на кандидатов**

По завершении собеседования приступают к составлению структурированного заключения (см. Приложение). В некоторых случаях полученная информация может быть дополнена проверкой отзывов о специалисте, претендующем на вакантную должность.

Фактически **структурированное заключение представляет собой перечень компетенций, в котором даются количественные оценки соответствия кандидата требованиям должности по каждому пункту**. Рекомендую использовать следующую шкалу оценок:

* **1 балл** — явное несоответствие требованиям должности. Компетенция выражена настолько слабо, что недостаток не может быть реально компенсирован сильной выраженностью других компетенций или доступным для компании обучением;
* **2 балла** — некоторое несоответствие требованиям должности, которое может быть компенсировано в работе за счет высоких показателей по другим компетенциям;
* **3 балла** — полное соответствие требованиям должности;
* **4 балла** — качества кандидата по данной компетенции выше, чем необходимо;
* **5 баллов** — на редкость сильный кандидат — «звездочка».

Если по какой-то компетенции соискатель получает «единицу», то он, строго говоря, не должен рассматриваться как рекомендуемый на должность. Исключение — ситуация, когда длительный и правильно проводимый поиск не дает альтернативы. В таком случае логично пойти на корректировку требований по должности, и ранее отклоненный претендент на вакансию окажется подходящим.

Оценка «5» теоретически возможна, но использовать ее на практике мне не приходилось ни разу. «Четверка», полученная по ряду компетенций, вызывает резонный вопрос: «Не перерос ли товарищ данную должность?». Придется внимательно проанализировать мотивы соискателя и оценить, что сможет удержать его в рассматриваемой должности достаточно долго и создать заинтересованность в работе.

**Большинство оценок «правильного» кандидата — 3 балла** (с допустимым присутствием «двоек» или «четверок»).

**Пример структурированного заключения по компетенциям**  
(составлено при выполнении реального HR-проекта)



Письменные комментарии имеет смысл формулировать по тем компетенциям, оценки которых отличаются от «нормальной» — «3». Но кадровик-рекрутер должен быть готов аргументированно объяснить, на каком основании дана та или иная оценка.

Информация, данная в заключении, помогает оптимизировать дальнейшие собеседования с соискателем, проанализировать и сравнить имеющиеся кандидатуры, скорректировать запросы компании.

Надо признать, оценка кандидатов по компетенциям пока не получила широкого распространения. Прежде всего, это связано с отсутствием в доступной профессиональной литературе развернутого описания методики. Отталкиваясь от приведенных в статье рекомендаций, квалифицированный специалист по подбору вполне может освоить данную технологию без посторонней помощи. Однако есть риск, что при первых самостоятельных опытах что-то не получится. А «опыты» — с живыми людьми, в реальных компаниях…

Куда проще делать первые шаги в процессе сотрудничества с консультантом, представителем кадрового агентства, успешно практикующим передовую технологию. Тогда не только осуществляется качественный подбор нужного работника, но и становятся «прозрачными» принципы разработки перечня компетенций, проектирования и описания инструментов оценки, проведения собеседований, обоснования оценок и оформления заключений. По сути, таким образом кадровик проходит своего рода персональный тренинг.

Однако ни личная уверенность HR-менеджера в прогрессивности метода, ни даже обучение ему не обеспечит внедрение в компании оценки по компетенциям. Решение об этом должно быть продиктовано реальными требованиями руководства и задано соответствующими организационно-распорядительными документами.

# Интервью по компетенциям (оно же STAR, PARLA, бихевиористическое)

* Не могу не коснуться столь модной темы, как использование компетенций в подборе персонала. Всех секретов от меня не ждите — сам не знаю, также не ждите глубокого погружения в философские основы проблемы — это можно найти в материалах SHL.

Я всего лишь обычный практик и постараюсь здесь по-простому разложить, что такое «подбор по компетенциям» и «как его едят».

Итак, предположим, что вы поддались обаянию модного термина и решили использовать компетенции в подборе и управлении персоналом. Первым делом нужно четко понять, что вначале вам нужна сформированная модель компетенций.

Модель компетенций — это, собственно, выбор тех компетенций, которые вы будете использовать для оценки кандидатов. По поводу того, как эту модель составлять, существует большая неразбериха в умах и в литературе. Я здесь буду рассказывать исключительно о собственной успешной практике, разбавляя ее минимальным количеством необходимой теории.

**I. Что такое компетенция?**

Опять же, согласованного определения не существует. Лучшие ученые умы придумывают все новые теории и подчас преподают студентам очень интересные вещи.

Я понимаю под компетенцией (и буду использовать данное понимание в этой статье) конкретную желательную поведенческую характеристику человека, которая может обладать различной степенью выраженности. То есть, компетенцией не может называться знание языка программирования, но компетенцией могут быть, скажем, лидерские качества или просто лидерство. Данная поведенческая характеристика должна быть желательной (условно положительной), то есть мы не будем использовать, например, жадность в качестве компетенции. И, наконец, мы должны иметь возможность оценить степень проявления конкретной компетенции для конкретного человека — опять же, про лидерские качества мы можем сказать, что они более или менее выражены.

**II. Что такое «модель компетенций»?**

Все просто. Модель компетенций — это набор компетенций, который принят для оценки персонала в конкретной компании. Соответственно, построение модели компетенций — это не что иное, как создание такого набора.

Здесь, собственно, возникает и первая проблема: традиционно для создания модели компетенций принято отбирать не более 8(!) компетенций. Однако подчас бывает трудно выстроить оценку всего персонала компаний по всего лишь 8, а иногда и 5 компетенциям. Тем не менее, эти трудности обычно остаются исключительно «на совести» создателей моделей компетенции.

**III. Построение модели компетенций**

Сразу оговорюсь, что я не буду здесь описывать создание модели компетенций для всей компании, поскольку считаю этот путь компромиссным, неэффективным и вообще не заслуживающим права на существование, за весьма редким исключением. Поэтому я буду описывать исключительно процесс создания модели компетенций для конкретной позиции, что, на мой взгляд, разумно и обоснованно.

И так, не будем далеко ходить, возьмем близкую мне позицию рекрутера в агентстве. Итак, я формулирую, какими поведенческими качествами этот человек должен обладать в моей компании. И вот, что мне кажется справедливым:

* Ответственность — то есть, способность брать на себя ответственность за достижение результата своей работы.
* Коммуникабельность.
* Ориентированность на результат — то есть, способность не забывать про результат.
* Ориентированность на процесс — то есть, умение получать удовольствие от процесса, даже если вещи идут не так уж и хорошо.
* Стрессоустойчивость.
* Умение работать в команде.
* Навыки убеждения.
* Гибкость.

Естественно, что в другой компании и в других обстоятельствах компетенции могут быть выбраны другие, но я остановлюсь на этих. Теперь я должен конкретизировать свою модель — выбрать шкалу и определить критерии оценки.

**IV. Составление оценочного листа**

Для упрощения и чтобы не занимать много вашего времени, я выберу только первые 4 компетенции из своего списка. Итак, оставляем (исключительно в целях тренинга) следующие компетенции: ответственность, коммуникабельность, ориентированность на результат, ориентированность на процесс.

Теперь, опять же, чтобы не особенно себя утруждать, я выберу наиболее простую шкалу с оценками от «0» до «3».

Мне остается проранжировать оценки и сделать опросный лист. Я сделал это в виде формы проведения интервью по компетенциям.

**Форма проведения интервью по компетенциям**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Компетенции** | **Ориентир** | **У кандидата** | | | | **Комментарии** |
| **0** | **1** | **2** | **3** |
| 1 | Ответственность | 2 |  |  |  |  |  |
| 2 | Коммуникабельность | 3 |  |  |  |  |  |
| 3 | Ориентированность на результат | 2 |  |  |  |  |  |
| 4 | Ориентированность на процесс | 1 |  |  |  |  |  |
| **Общий вывод:** | | | | | | | |

Итак, подготовительная работа проведена!

**V. Подготовка вопросов для интервью**

По классическим правилам проведения интервью по компетенциям на каждую компетенцию должно приходиться не менее двух вопросов. Все вопросы при этом должны строиться по модели STAR: Situation (Ситуация) — Task (Задача) — Action (Предпринятые действия) — Result (Результат). То есть, в каждом вопросе рекрутер просит рассказать конкретную ситуацию, в которой кандидат должен был решать определенные конкретные задачи. Чтобы не вдаваться дальше в долгие описания, я сформулирую для примера по 1-ому вопросу для каждой из 4-х компетенций.

Итак:

* **Ответственность**: Вспомните, пожалуйста, и расскажите ситуацию из вашей жизни, когда вы отвечали за некий участок работы и при этом возникли серьезные препятствия к достижению поставленной цели. И далее — по мере рассказа кандидата — рекрутер обязательно должен уточнять Задачу (Task), Предпринятые кандидатом действия (Action) и получившийся результат (Result).
* **Коммуникабельность**: Вспомните, пожалуйста, и расскажите ситуацию, когда перед вами стояла трудновыполнимая задача, однако вам удалось ее выполнить за счет прежде всего коммуникативных навыков.
* **Ориентированность на результат**: Расскажите, пожалуйста, ситуацию, когда в процессе вашей работы выяснилось, что задача гораздо более масштабна, чем представлялось первоначально.
* **Ориентированность на процесс**: Вспомните, пожалуйста, и расскажите ситуацию, когда выяснилось, что для достижения вашей цели необходимо выполнить ряд весьма скучных, однообразных и занимающих длительное время операций.

# Используем поведенческие вопросы для найма топ-менеджеров

Джон Боринг, директор компании-разработчика моильных приложений для рекрутинга делится своим наработками

Как понять образ мышления руководителей высокого уровня с помощью поведенческих вопросов. Ни для кого не секрет, что топ-менеджеры редко говорят то, что думают, поэтому для работы с ними часто используются поведенческие вопросы.

Мой последний проект включал в себя поиск финансового директора для одного небольшого стартапа из Кремниевой долины. Всю профессиональную жизнь я работаю с кадрами. Я никогда не имел дела с финансами, поэтому задание поначалу показалось мне очень сложным. Я начал придумывать самые глубокие и каверзные вопросы, которые можно было бы задать, чтобы они не звучали банально (как, например, "Расскажите о себе").

**Составляем поведенческие вопросы**

Вступив в должность, новый финансовый директор должен был столкнуться с определенными проблемами. Я решил, что вопросы для собеседования должны быть основаны именно на них.

Успешному кандидату предстояло взять на себя ответственность за финансы динамично развивающейся компании, которой недавно удалось привлечь инвесторов для переезда в новое здание. Финансовый директор также должен был заведовать материальной базой, потому что компания не могла позволить себе нанять менеджера по эксплуатации.

Ранее финансами заведовал трудолюбивый бухгалтер, который организовывал всю работу при помощи одного сотрудника с частичной занятостью. Неожиданный всплеск развития компании создал потребность в расширении штата, причем новые сотрудники должны были появиться в недавно созданном отделе. Прежний бухгалтер был вынужден уволиться в связи с переездом в Сингапур, и дорабатывал на своем месте последние шесть недель.

Генеральный директор компании, очень приятный человек, не привык иметь дело с цифрами, поэтому ему требовался партнер в лице финансового директора. Тем не менее, он настаивал, чтобы партнером стал человек, способный не только считать деньги, но и учитывать потенциальные потребности при распределении бюджета для IT-инфраструктуры, управлении чистым потоком денежных средств и составлении годовых операционных планов. При этом было необходимо учитывать тот факт, что в коллективе присутствовали другие руководители с сильным эго и желанием настаивать на своем.

В описанной ситуации новый финансовый директор должен был принять на себя ряд обязательств, каждое из которых могло послужить основой для поведенческих вопросов.

Любой хороший поведенческий вопрос для собеседования состоит из трех неотъемлемых частей. Первая часть - это вступление. Вторая - описание ситуации. В третьей части мы "поднимаем планку", т.е. усложняем исходный вопрос.

Вступление может звучать так: "Пожалуйста, расскажите о..." Во второй части описывается проблема, которую предстоит решить будущему финансовому директору. Пример:

Пожалуйста, расскажите о том, как бы вы...

...управляли переездом компании в новое здание.

*...создавали финансовый отдел с нуля.*

*...выступали партнером генерального директора.*

*...наводили порядок в IT-инфраструктуре компании.*

*...управляли чистым потоком денежных средств, составляли годовые операционные планы.*

*...создавали и внедряли финансовую политику.*

Для повышения сложности вопросов к ним добавляются уточнения:

*...в динамичной среде.*

*...если до этого инфраструктура не существовала.*

*...с учетом присутствия в команде других сильных лидеров.*

*...в условиях ограниченного времени.*

*...и как это повлияло на общую культуру компании.*

При наличии этих трех компонентов можно без труда составить поведенческие вопросы, которые подойдут для собеседования с любым кандидатом, претендующим на руководящую должность высокого уровня.

**Получаем глубокие ответы**

Неотъемлемой составляющей процесса найма топ-менеджеров является собеседование с использованием поведенческих вопросов. Поведенческие вопросы особенно хороши потому, что руководители высокого уровня редко высказываются и действуют напрямую. Для того чтобы понять истинный смысл высказывания, придется немного в него углубиться. Задав вопрос в начальной формулировке, тщательно выслушайте ответ. Определите обсуждаемую **проблему**, выделите предпринятые **действия** и оцените достигнутые **результаты**. Итак, проблема, действия и результат.

Основой поведенческого собеседования является тщательный анализ ответов. Далеко не в каждом ответе содержатся все нужные компоненты, поэтому ваша задача заключается в том, чтобы заставить кандидата предоставить вам всю недостающую информацию.

Напишите план собеседования, включив в него несколько вопросов. Помимо этого, план должен содержать блок для заметок и форму оценки.

Если искушение включить в список как можно больше вопросов велико, постарайтесь сделать так, чтобы самые важные из них всегда были на виду. Как правило, для собеседования длиной в 45 минут достаточно четырех или пяти вопросов, а на остальные попросту не остается времени. Помните о том, что вам еще придется отвечать на встречные вопросы.

**Составляем форму оценки**

Форма оценки должна включать в себя мнение о соискателе на основании его ответов на ваши вопросы. Мнение может формироваться непосредственно на ответах или навыках, которые они подчеркивают.  К примеру, вы попытались определить, каким образом кандидат на должность финансового директора выстраивает партнерские отношения с генеральным директором, не спрашивая его об этом напрямую. Это означает, что вам необходимо оценить:

1. Способность кандидата справляться с общими функциональными обязанностями руководителя.
2. Способность вписаться в команду и общее соответствие корпоративной культуре.
3. Степень заинтересованности кандидата в компании и должности.
4. Степень заинтересованности компании в кандидате.

Все эти показатели должны оцениваться на каждом собеседовании, но для кандидатов на руководящие должности высокого уровня они имеют особое значение.

**Выводы**

Если вы до сих пор боитесь использовать поведенческие вопросы для найма топ-менеджеров, оставьте свои страхи! Поведенческие вопросы подходят для таких собеседований как нельзя лучше. Хорошие вопросы - это основа для великих открытий.

Помните, что хороший поведенческий вопрос включает в себя три компонента:

* Введение
* Описание проблемы, с которой придется столкнуться сотруднику
* Уточнение, повышающее сложность вопроса

Слушая ответ, старайтесь определить обсуждаемую **проблему**, выделить предпринятые **действия** и оценить достигнутые **результаты**.

Оценивая кандидатов, обращайте внимание не только на технические или функциональные навыки, но и на соответствие в культурном плане. Всегда указывайте в форме оценки конкретные выводы, которые вы сделали после беседы.

Кстати говоря, мне удалось нанять чудесного финансового директора...

# 6 вопросов для собеседования, которых обычно избегают (и почему их все-таки стоит задать)

В наши дни специалисты по персоналу не рискуют задавать соискателям вопросы, которые кажутся им слишком личными. Одни не хотят обидеть собеседника, другие боятся, что их обвинят в предвзятости, а потому и те, и другие придерживаются строгих правил. Разумеется, диалог, построенный по этому принципу, звучит формально и не затрагивает важные темы.

Если вы хотите, чтобы ваши собеседования нравились кандидатам, вам придется отступить от общепринятых норм и обратиться к личным вопросам. Разумеется, при этом нужно будет проявить терпение и такт, но в награду вы получите искренние и информативные ответы.

Вот список личных вопросов и тем, на которые можно поговорить, чтобы выяснить, кто перед вами сидит и как он впишется в вашу команду.

**Где вы выросли и как здесь оказались?**

Этот невинный вопрос обычно задают новым знакомым - например, гостям на ужине или соседям в самолете. Люди любят говорить о себе - в конце концов, с этой темой они знакомы лучше всего. На собеседовании такой вопрос поможет вам растопить лед и успокоить человека, который нервничает. Расслабленный собеседник охотнее расскажет вам о себе, и вы поймете, какой у него характер и что им движет.

**Расскажите о своей семье**

Это коварный вопрос. Само собой, вы не можете спросить кандидата о его семейном статусе или наличии детей напрямую - такой вопрос звучит бестактно, особенно если задать его без подготовки. Лично я для начала прошу собеседника рассказать о своей семье, чтобы установить с ним связь. Как правило, в подобных рассказах соискатели упоминают о родителях, партнерах, детях, племянницах и других близких им людях. После этого вполне можно задавать наводящие вопросы! В конце концов, собеседование - это обычный разговор двух людей.

**Личные стремления**

Перед собеседованием обязательно прочтите резюме кандидата, обращая особое внимание на его интересы и непрофессиональные стремления. Эта информация дает богатую пишу для размышлений. Не исключено, что у вас с собеседником найдется что-нибудь общее - может, вы учились в одном университете или болеете за одну спортивную команду, и этот факт станет основой для интересного диалога. Однажды мне попалось резюме человека, который победил во всемирном чемпионате по вырезанию ледяных скульптур. А еще запомнилось резюме, обладатель которого в свободное время занимался метанием топоров. Обсуждая с людьми их увлечения, я выясняю, склонны ли они к творчеству, и определяю их истинные мотивы (например, уровень дисциплинированности или стремление к конкуренции).

**Почему вам так хочется получить эту работу?**

Многие отвечают, что ищут новые возможности и хотят решать сложные интересные задачи, но я обычно жду более развернутого ответа. Я хочу знать, что у кандидата есть желания и глобальная цель, о которой он может внятно рассказать. Идеальный ответ включает в себя не только перечисление былых достижений, но и описание будущего с указанием критериев, по которым можно судить об успехе. Я же, со своей стороны, выхожу за рамки описания вакансии, которое зачастую ничем не отличается от плохого резюме, и пытаюсь описать перспективы своими словами. Я рассказываю человеку, чем именно ему придется заниматься каждый день, и пытаюсь выяснить, как с этим соотносятся его достижения и опыт.

**Над чем вы сейчас работаете?**

Этот вопрос позволяет сравнить реальные обязанности и сферу деятельности кандидата с тем, что написано в его резюме (вы же знаете, что некоторые люди слишком любят хвастаться). Выслушивая ответ, оцените, насколько кандидат увлечен своей нынешней работой. Может, он давно поставил на ней крест? В этом случае он вряд ли сможет внести достойный вклад в ваше дело.

**Что дальше?**

Не заставляйте кандидата задавать этот вопрос вам. Сразу расскажите ему о том, что ждет его дальше. Если вы хотите побеседовать с другими людьми, сообщите об этом. Если вы уже готовы принять окончательное решение, так и скажите. Помогите человеку сформировать реалистичные ожидания относительно сроков. Спросите его, чем он планирует заняться в оставшееся после собеседования время. Куда он направляется - обратно на работу, в аэропорт или домой? Заканчивая разговор, проявите к кандидату личный интерес, чтобы он с нетерпением ждал следующего шага. И неважно, чем все закончится. В любом случае, он почувствует себя лучше.

Если вы хотите, чтобы собеседование прошло успешно, установите прочную связь с кандидатом и завоюйте его доверие. Задавайте правильные вопросы, даже если темы, которые вы хотите затронуть, считаются слишком личными. Так вы узнаете то, о чем не пишут в резюме, и увидите кандидата в его истинном обличье.

# 4 примера собеседований, которые выведут кандидата из зоны комфорта

14 февраля 2018 Котова Снежана директор по стратегическому развитию компании «АвтоСпецЦентр»

Эта статья на примерах различных собеседований объяснит, что важнее — ответ собеседника или реакция на вопрос, подскажет, как проверить аналитическое мышление и креативность потенциального работника, расскажет, какую информацию позволит узнать о кандидате набор детских кубиков. Стандартное собеседование порождает стандартные заученные ответы кандидатов и не позволяет раскрыть потенциал сотрудника. Расскажу о методах тестирования, с помощью которых мы оцениваем соискателей. Для каждого выбираем один из методов, а если после тестирования возникают сомнения, используем другой метод (см. таблицу примеров собеседований ниже). Пример собеседования №1: стресс-интервью Цель стресс-собеседования при приеме на работу — посмотреть, как ведет себя соискатель в той или иной ситуации, как работает в команде, насколько развиты его коммуникативные навыки. Метод подойдет для тестирования кандидатов на руководящие позиции. Как проводить. Мы проводим стресс-интервью по типу панельного интервью. На собеседовании присутствуют сотрудники HR-службы и топ-менеджеры компании. Интервьюеры задают соискателю одни и те же вопросы с перерывом в несколько минут. Испытуемого спрашивают в быстром темпе, чтобы не было времени обдумать ответы. Примеры вопросов на собеседовании такого типа. Для стресс-собеседования мы используем три типа вопросов. Первый — о разрешении сложных ситуаций. Например: «Как вы поступите, если предложите клиенту кофе, а тот так ему не понравится, что он выплеснет напиток вам в лицо?». Хорошо, когда кандидат спокойно дает интересный ответ. Нам запомнился такой вариант: «Вы знаете, сахара действительно мало». Второй тип — провокационные вопросы. Например: «Каким был ваш прошлый начальник?». Понравился такой ответ: «О бывших либо хорошо, либо никак». Третий тип — креативные вопросы. Например: «Подготовьтесь за пять минут и расскажите мне что‑нибудь, чего я еще не знаю». Кандидат, которого мы в итоге взяли на работу, предложил: «Давайте я расскажу о себе». Когда соискатель отвечает на вопросы, перебивайте и спрашивайте что‑то еще. Например: «Почему вот эта ручка синяя?», «Почему вода жидкая?», «Почему солнца в Москве нет?». Кто‑то на вопрос о ручке отвечает: «Ну, потому что такая она, синяя». Кто‑то впадает в агрессию н атаком собеседовании и выдает такие примеры ответов: «Чего вы от меня хотите? Откуда такой глупый вопрос?». Один кандидат сказал: «Ну, синяя — так решили маркетологи, покрасили в синий цвет, это цвет моря». Материал для скачивания Сценарий стресс-интервью Кого принимать на работу. Мы оцениваем не правильность ответа соискателя, а поведение человека. Нам не подходят конфликтные, агрессивные кандидаты, которые не нацелены на коммуникацию. И наоборот, нас устраивают «командные» люди с позитивным образом мышления, готовые к сотрудничеству. Если соискатель говорит: «Зачем вы меня спрашиваете об этом? Я не хочу отвечать», это нас настораживает. В работе такой сотрудник проявит себя подобным образом. К примеру, вы поручите ему подготовить план действий на следующий год, а он ответит: «Зачем вы меня просите? Я не хочу ничего писать». Таким кандидатам мы отказываем или тестируем их другими методами. Пример собеседования №2: Brainteaser-интервью Термин «brainteaser-интервью» дословно переводится как «интервью, щекочущее мозг». Методика предполагает, что соискатели решают нестандартные задачи, на которые нет четкого однозначного ответа. Цель метода — проверить аналитическое мышление, творческие способности и креативность человека. Способ подойдет для кандидатов на должности менеджера по продажам, консультанта, маркетолога. Чтобы избежать непонимания и распространения негатива о компании, предупредите заранее, что планируете интервью с неординарными вопросами. В этом случае кандидат поймет, что над ним не издеваются, а оценивают. Примеры вопросов на собеседовании такого типа. Для brainteaser-интервью мы используем два типа вопросов. Первый тип — каверзные. Например: «Сколько в мире врачей?», «Сколько людей вы знаете?», «Сколько людей знают те, кого знаете вы?». На вопрос про врачей нам запомнился ответ: «Пока считаю, новую болезнь придумают, а к ней и врачей наберут, поэтому моя информация будет неточной». Или такой пример ответа: «Столько же, сколько и пенсионеров». На вопрос «Сколько людей вы знаете?» понравился такой ответ: «523 — это количество моих друзей в Facebook». Или: «Ровно столько же, сколько знают меня». Второй тип вопросов — на логическое мышление. Такие задания мы черпаем из сборников загадок, головоломок для взрослых и детей. Например, задаем задачу про человека, которому надо перевезти на другой берег лису, петуха и мешок с зерном. Кого принимать на работу. В ответе ценятся креативность, логичность и разумность хода рассуждений, корректность предположений, которые делает кандидат. Комментарий эксперта Мы уточняем у кандидата, что такое 6–10 кВ Альгиз Сафуанов, коммерческий директор компании TSL Energy В нашей сфере деятельности важны специализированные знания. Поэтому на собеседовании помимо стандартных вопросов мы уточняем у кандидата, что такое 6–10 кВ, КТП, однолинейная, камера КСО и т. д. Без этих знаний соискателю будет сложно работать, увеличиться срок его адаптации. Чтобы проверить стрессоустойчивость, можно использовать элементы stress-интервью. Например, заставить кандидата подождать 15–20 минут или в ходе беседы игнорировать его, заняться другими делами. Brainteaser-интервью для менеджеров по продаже электрооборудования не подходят. Этот пример собеседования подойдет при приеме на работу сотрудников креативных профессий по направлениям дизайн, PR, web-разработчик и пр. Пример собеседования №1: «Уникуб» «Уникуб» — детская развивающая игра, которая содержит 27 деревянных кубиков с разноцветными гранями (красного, желтого, зеленого и синего цвета). На собеседовании с помощью кубиков можно понять, как человек в дальнейшем проявит себя в работе, как поведет себя в нестандартной ситуации, а также оценить умственные способности и логическое мышление. Данный метод подойдет для выбора кандидатов на различные должности — от рядового менеджера до руководителя. Как проводить. С помощью «Уникуба» можно создавать различные фигуры — мы предлагаем собрать куб одного цвета. В начале тестирования кандидату показывают фигуру в собранном виде. С каждой из сторон она одного цвета: синего, красного, желтого, зеленого. Сотрудник HR-отдела разбирает куб и спрашивает у кандидата, за сколько времени тот его соберет. Затем мы включаем таймер, и соискатель собирает фигуру заново. Кого принимать на работу. Проследите за тем, как кандидат работает с ресурсами, которые у него есть в ограниченном наборе; как решает проблему, если видит, что неправильно выстраивает цветовые углы; как исправляет ошибки. Если кандидат собрал куб, обратите внимание, все ли его стороны получились одного цвета. Приглашайте на работу тех, кто спокойно выполнил задание за оговоренное время. Комментарий эксперта Сборка кубика на собеседовании – еще один пример нестандартного подхода  Дмитрий Андреев, генеральный директор компании Creative Call Project, автор книги «Монстр продаж» Метод на основе «Уникуба» втрое сократил время на собеседования. Кандидатам мы сразу предлагаем собрать кубик. Тех, кто отказывается это делать, отправляем домой, ведь если на этапе собеседования человек не соглашается выполнить задачу, чего от него ждать в процессе работы? Кроме того, это означает, что такой сотрудник боится нестандартных задач. Один раз мы сделали исключение. На собеседование пришла женщина с 20‑летним опытом работы директором. При сборке кубика она на середине сдалась, сказав, что это «детские игрушки», а у нее «такой опыт». Мы провели с ней стандартное собеседование. Она хорошо рассказывала о себе и своих достижениях. Во второй части интервью дали практическое задание — проанализировать результаты отдела продаж за год. Это задание она не выполнила, хотя уверяла, что решала подобные задачи. После этого случая мы доверяем кубику. Время. Сразу уточните у кандидата, сколько времени потребуется на эту задачу. Чаще всего говорят: «Я соберу минуты за три» и «Мне понадобится минут 20». Кандидаты, которые обещают собрать быстро, переоценивают свои силы. Те, кто готов собрать за 20 минут, сильно перестраховываются. Редко соискатель называет цифру 7–12 минут, что приемлемо и показывает: потенциальный сотрудник умеет рассчитывать силы. Когда кандидат собирает «Уникуб», следите за таймером. Некоторые не обращают на него внимания и продолжают делать так, как задумали. Другие считают секунды и начинают нервничать, когда время заканчивается. Так вы проверите, как потенциальные сотрудники проявят себя во внештатных ситуациях. Тип сборки. Мы выявили три типа сборки. Первый тип: кандидаты разбирают кубик и собирают его хаотично, не классифицируют маленькие кубики. Такие сотрудники не владеют навыками систематизации и будут так же относиться к выполнению своей работы. Второй тип сборки: соискатель сначала отбирает кубики по цветам, а затем собирает из них целостный куб. Такие работники будут подходить к задачам продуманно, разбивать большую задачу на мелкие и завершать ее в установленные сроки. Эти кандидаты подойдут на должность управленца. Третий тип сборки — креативный. Человек комбинирует два метода, что говорит о развитом креативном мышлении. Такие соискатели подойдут на должность маркетолога. Многие из кандидатов забывают проверять нижнюю сторону кубика, собирают его только с верхней и боковых сторон. Это означает, что человек не до конца вник в задачу. К такому сотруднику нужно прикреплять руководителя, так как сам он не всегда заметит свои ошибки.

# Распознайте плохого работника

Случалось ли с вами такое: на собеседовании кандидат идеален: потрясающее резюме, хорошо ответил на вопросы, производит  неизгладимо хорошее впечатление…

А как дошло дело до непосредственной работы…. От него в лучшем случае никакого толку.

А почему так происходит?

Одной из причин является то, что много людей хорошо умеют себя продавать, но не работать.

Сейчас достаточно развит  бизнес:  «За … цать тысяч рублей мы напишем тебе резюме или научим это делать».  Ютуб завален роликами о том, как надо вести себя на собеседовании.

Не мудрено, что появилось много тех, кто хорошо научился себя продавать. Жаль, что продуктивно работать – так и не научился.

Вы только посмотрите, что бывшие HR советуют кандидатам:

**1. «Станьте ценным сотрудником»**

Ценными для компании становятся те сотрудники, кто эффективно трудится и чей уход может существенно пошатнуть дела фирмы. Как стать таким человеком? Думайте о том, как вы поможете компании процветать, какие ваши навыки и умения могут пригодится, что полезного вы можете дать.

И вот обо всем этом вы слушаете на собеседовании. Прекрасные идеи о том, как может быть все прекрасно. Все хорошо, но только в 10% случаев это оказывается правдой.

Чтобы стать ценным сотрудником надо работать и достигать результатов, а не давать обещаний .

**2. Не забывайте про тонус!**

Скорее всего, работодатель предпочтет  «подтянутого» оптимиста, стильно одетого, с приятным выражением лица, четкой и понятной речью, достаточно уверенного в своих силах и готового немедленно приступить к выполнению рабочих обязанностей.

Видели таких? И как долго у них сохраняется желание работать?

На собеседовании кандидат рвет и мечет, а потом от сумасшедшего  желания работать  мало что остается.

В итоге получается, что к нам приходит подготовленный кандидат, который создает впечатление ценного сотрудника. И в 80-90% случаев это оказывается простой рекламной оболочкой.

Особенно важно оценивать  «безопасность кандидата» на позиции сотрудников сервиса или обслуживания.

Именно эти люди создают отношения с вашими клиентами. Либо создают, либо разрушают.

Давно известно, что нагрубивший или плохо сработавший сотрудник сферы сервиса или услуг может значительно повлиять на доход компании.

Такие сотрудники находятся как раз на "линии фронта"  и постоянно работают с вашими клиентами.

[**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) |  |