

МАРИНА КИСЕЛЕВА



ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА



---| **АНАЛИЗ ДАННЫХ**
МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ |---
АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР
ТЕСТИРОВАНИЕ



Киселева Марина Николаевна

Оценка персонала

Заведующая редакцией
Ведущий редактор
Литературный редактор
Художник
Корректор
Верстка

*И. Сальникова
Н. Гринчик
Е. Рафалюк-Бузовская
В. Шимкевич
Е. Павлович
А. Барцевич*

ББК 65.290-64-21

УДК 331.108.65

Киселева М. Н.

K44 Оценка персонала. — СПб.: Питер, 2015. — 256 с.: ил.

ISBN 978-5-496-01713-8

Часто HR-менеджеры и руководители, столкнувшись с необходимостью оценить персонал, не знают, с чего начать, как организовать оценку, какие методы использовать и, вообще, что оценивать. Книга предлагает максимально полное и четкое представление о том, как организовать систему оценки персонала в компании, какие инструменты, процедуры и методы стоит применять в первую очередь.

В издании представлено детальное описание организации оценки персонала. Вы познакомитесь с тем, как обеспечить ее эффективность при подборе, увидите изнутри такой сложный метод, как ассессмент-центр, поймете, как разработать модель компетенций и построить систему оценки и развития персонала в компании, а также изучите другие методы оценки, их преимущества и ограничения.

Книга содержит интерактивные практические упражнения и кейсы, позволяющие закрепить и освоить навыки оценки. В качестве бонуса предлагается раздел, посвященный вопросам эффективной коммуникации и правильного личного настроя HR-менеджера. Даны образцы упражнений, отчетов по результатам оценки, тестов и даже HR-кроссворд.

Книга подойдет HR-специалистам, а также руководителям HR-подразделений и компаний — выстраивайте или перестраивайте существующие в компании процедуры, внедряйте простые и эффективные технологии, облегчающие каждодневный труд. Издание будет полезно менеджерам, руководителям и собственникам бизнеса — осваивайте алгоритмы работы, получив детальное представление о процедуре оценки.

12+ (В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

ISBN 978-5-496-01713-8

© ООО Издательство «Питер», 2015

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ООО «Питер Пресс», 192102, Санкт-Петербург, ул. Андреевская (д. Волкова), 3, литер А, пом. 7Н.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 034-2014, 58.11.12 —

Книги печатные профессиональные, технические и научные.

Подписано в печать 02.06.15. Формат 60×90/16. Усл. п. л. 16,000. Тираж 2000. Заказ 0000.

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами в ООО «ИПК Парето-Принт».

170546, Тверская область, Промышленная зона Боровлево-1, комплекс № 3А, www.pareto-print.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
ОТ АВТОРА	10
ГЛАВА 1. ОЦЕНКА ПРИ ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА.....	13
1.1. Два ключевых фактора эффективного подбора и оценки персонала	14
1.2. Анализ анкетных данных кандидата	15
1.3. Интервью и его структура. Бланк интервью	18
1.4. Виды вопросов	23
1.5. Диагностика неискренности кандидата на собеседовании	30
1.6. Провокационные приемы оценки кандидата на собеседовании	38
1.7. Метод последовательных вопросов.....	42
1.8. Выявление ключевых мотиваторов.....	45
1.9. Важные факторы в подборе и оценке топ-менеджеров	51
1.10. Внимание! Частые ошибки рекрутера, снижающие его эффективность	53
ГЛАВА 2. САМОЕ ВАЖНОЕ О МОДЕЛЯХ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	61
2.1. Что такое модель компетенций.....	62
2.2. Структура модели компетенций.....	63
2.3. Возможности для развития компетенций в рамках организации.....	68
2.4. Условия эффективности применения модели компетенций и внедрения системы оценки и развития персонала в компании	70
2.5. Основные сложности при построении и использовании системы оценки персонала.....	72

2.6. Ловушка для HR-менеджера: противоположные компетенции	74
2.7. Как разработать модель компетенций	78
2.8. Примеры индикаторов и вопросов для оценки некоторых распространенных компетенций	83
Компетенции кандидатов.	84
Компетенции руководителя	93
ГЛАВА 3. НАИБОЛЕЕ ОБЪЕКТИВНЫЙ МЕТОД ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ — АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР.....	
3.1. Что такое ассесмент-центр и на чем основана его эффективность	106
3.2. Как организовать ассесмент-центр	109
3.3. Методы ассесмент-центра.....	114
Презентация	115
Организационный тест	115
Групповая дискуссия.....	116
Ролевая игра	124
Метод кейсов	133
3.4. Особенности проведения ассесмент-центров для руководителей.....	140
ГЛАВА 4. ДРУГИЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА: ТЕСТИРОВАНИЕ, ОЦЕНКА «360 ГРАДУСОВ», ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ТРЕНИНГИ	
4.1. Метод тестирования	145
Опросники.	146
Проективные тесты	148
Тесты на выявление уровня развития общих способностей.....	151
Профессиональные тесты	152
4.2. Метод оценки «360 градусов»	152
4.3. Диагностические тренинги: что это такое и для чего они нужны	156

ГЛАВА 5. МЕРОПРИЯТИЯ ПОСЛЕ ПРОВЕДЕНИЯ	
ОЦЕНКИ	161
5.1. Основные принципы качественного письменного	
отчета (заключения)	162
5.2. Примеры отчетов, написанных по результатам	
ассесмент-центра	164
5.3. Устная обратная связь с участниками	
по результатам оценки	174
5.4. Планы развития	174
ГЛАВА 6. ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ HR-МЕНЕДЖЕРА	177
6.1. Коммуникативные барьеры при подборе	
и оценке персонала	178
6.2. Коммуникативные техники в интервью.	181
Построение вопросов.	181
Техника амортизации	183
Уточнение и резюмирование слов кандидата	184
Техника малого разговора (умение легко	
поболтать с кандидатом)	186
Поддержка, присоединение.	186
Прояснение сказанного кандидатом.	187
6.3. Составляющие самонастроения HR-менеджера	187
ПРИЛОЖЕНИЯ	197
Приложение 1. Составление вопросов к актуальным	
компетенциям	198
Приложение 2. Перепутанные вопросы	198
Приложение 3. Правильный подбор вопросов.	200
Приложение 4. Вопросы-определения к кроссворду.	
Кроссворд	202
Приложение 5. Методика определения типа	
организационного менталитета и организационного	
поведения Майерс-Бриггс.	204
Приложение 6. Краткий ориентировочный тест (КОТ)...	221
Приложение 7. Описание акцентуаций характера	231

ПРЕДИСЛОВИЕ

Приятно быть одним из первых читателей книги. Еще интереснее читать книгу, написанную о твоей профессиональной деятельности другим профессионалом.

Я каждый день общаюсь с HR-директорами или менеджерами по персоналу. Каждую неделю провожу несколько собеседований. Один из обязательных вопросов кандидату — о саморазвитии HR как сотрудника. Статистика неутешительна. Только один из 20 за последний год был на каких-то семинарах, конференциях, тренингах для общения с коллегами из других компаний и развития себя в профессии. И только один из 50 — на платных семинарах для HR.

Такая же статистика по чтению книг. Директора по персоналу предпочитают сами набивать шишки. И это недешево обходится их работодателям. Из более 200 собеседований, проведенных мною за первые четыре месяца 2015 года, менее 10 кандидатов смогли назвать книги, прочитанные за последний год. Более половины с трудом смогли вспомнить хотя бы одну книгу по управлению персоналом.

Если вы за последний год прочитали хотя бы одну книгу, то я вас искренне поздравляю — вы уже относитесь к 5 % читающих HR!

А общаясь с провайдерами тренингов в регионах и с крупнейшими издателями бизнес-литературы, я понимаю, что звезд на рынке нет. Хитов нет.

И именно поэтому мне особенно приятен выход в нашей индустрии новой книги — «Оценка персонала вашей компании: просто о сложном». Выход такой книги об управлении персоналом повышает не только уровень знаний сотрудников, работающих в отделах персонала, но и сам статус и престиж профессии менеджера по персоналу.

Мне как рекрутеру, постоянно участвующему в поиске и отборе профи в сфере HR, часто приходится сталкиваться с тем, что, пытаясь нанять директора по персоналу, работодатель ожидает от кандидата знания всех ключевых блоков управления персоналом — рекрутинга, адаптации, мотивации, развития, обучения, оценки. И при этом работодателю крайне сложно оценить глубину знаний потенциального сотрудника. Данная книга мне нравится тем, что она крайне практична, изобилует примерами из российской практики (и даже моими цитатами из книги «Рекрутинг на 100 %»). Это важно! Большинство современной бизнес-литературы говорит о ценности и значимости определенных изменений — в подходах, в отношении к сотрудникам, к эффективности — и при этом не дает инструментов и инструкций, как именно это сделать. Книга Марины — исключение. Это руководство к действию. Возьми и сделай.

На собеседовании я могу «завалить» любого, даже самого опытного HR-директора. Самое простое, как это сделать, — поговорить о KPI. В резюме у каждого HR-кандидата есть упоминание KPI. Проверьте. Но как только мы начинаем уточнять: «Вы внедряли или внедрили? Для какого количества и типа сотрудников? У вас были ваши KPI? Назовите их. А какие были индикаторы? Кто их оценивал? А как вы их выполняли? Как это влияло на вашу премиальную часть?» — сразу становится понятно, что каждый HR что-то пытался делать в этом направлении, но доведенных до успеха проектов нет. А если и есть, то только на уровне статистической погрешности. Прочитав книгу и применив знания, полученные из нее, вы увеличиваете доведение HR-«хотелок» и идей до результативно действующих HR-практик в вашей компании и успеха всей компании.

Большинство кандидатов, которые «пытались» внедрить грейды в компании, делали это, опираясь на статьи в Интернете. Да! Статьи. Они не пошли на специализированные

тренинги. Не стали читать книги. Они почитали статьи и подумали, что теперь все знают о грейдах...

Каждый HR хотя бы раз в жизни говорил, что его не понимают собственники. Не дают полномочий. Не включают в советы директоров. Не считают полноправным партнером. И это логично. И даже правильно! Как можно считать полноправным партнером недопрофессионала, который хочет что-то изменить в компании, полазив по дебрям Интернета и зауглиив ключевые слова?

Если считаете, что я преувеличиваю, то скажу вам, что только в этом месяце я закрыл три HR-вакансии (и четвертый кандидат уже получил оффер) с заработными платами от 80 до 400 тысяч рублей и знаю, о чем говорю.

Месяц назад я брал интервью у Александра Фридмана для журнала «Академия рекрутинга». Это один из самых уважаемых мною бизнес-тренеров и людей. И он сказал, что знает две самые «шаманские» профессии. Первая — маркетологи. Уже догадались, какая вторая? Да, это HR. И так считает не только он, но и многие собственники и директора. И это не их заслуга, а недоработка самих HR. Управление персоналом — это технология. Да, бывают чудеса. Но предприниматель не может построить бизнес, рассчитывая на чудеса.

В книге много внимания уделяется компетенциям. Я бы очень хотел (и даже крайне рекомендовал), чтобы «профи» в управлении персоналом, прежде чем заниматься оценкой компетенций персонала, вначале оценили свои. Хочешь улучшить мир — начни с себя.

Профессия «персональщика» крайне технологичная и системная. И то, что, скорее всего, вы (если вы HR) гуманитарий женского пола, не снимает с вас ответственности за системную, скрупулезную работу на благо вашего работодателя.

Хотите еще одну плохую новость? Кандидаты — директора по персоналу с вчерашней заработной платой 400 тысяч рублей

готовы выходить к новому работодателю на 200 тысяч. Падение в два раза. Вы видели директора по продажам или финдира, который «упадет» в два раза? О чем это говорит? Заработные платы в сфере управления персоналом были сильно переоценены и сейчас потихонечку начинают соответствовать реальной ситуации. А это уже хорошая новость.

Директор по персоналу, который в 2015 году еще не был на рынке труда, живет в прошлогодних иллюзиях. И приходя «впервые» на собеседование, по привычке хочет перейти на более высокий уровень. Сорри. Этого уже не будет. Те кандидаты, которые находятся на рынке труда уже более трех месяцев и прошли с десятков собеседований, более трезво оценивают ситуацию.

И поэтому данная книга крайне своевременна!

Повышайте свою квалификацию! Внедряйте! Доводите до результата! И тогда вы будете всегда в цене!

Успешного чтения!

*Ильгиз Валинуров,
Корпорация кадровых агентств
Business Connection.
Входит в ТОП-5 лучших
хедхантеров России*

ОТ АВТОРА



Книга, которую вы держите в руках, познакомит вас с современными методами оценки персонала. Но при ее написании у меня не было задачи просто собрать и перечислить эти методы — хотелось бы, чтобы вы посмотрели на оценку персонала изнутри, глазами практика, разобрались во всем до мелочей. Чтобы после прочтения книги имели представление,

каким образом организовать оценку, могли самостоятельно ее провести, сформулировать и представить результаты и воспользоваться ими для достижения ваших целей. Если мы понимаем, из каких кирпичиков состоит та или иная работа, то, несмотря на всю ее сложность, мы по крайней мере можем начать делать первые шаги.

Существуют разные термины, относящиеся к оценке персонала: Assessment, Appraisal и Evaluation. Они означают процедуры, совершенно различные по своей сути. Но на русский язык все это переводится одним-единственным термином — «оценка». Это приводит к тому, что, не разобравшись со значением слов, некоторые руководители делают попытки внедрить в свою компанию систему оценки персонала, смешивая разные процедуры. Или начинают внедрять не совсем ту оценку, которая нужна компании на данном этапе ее развития. Поэтому для начала давайте разберемся с терминами.

Job Evaluation (**оценка должности**) — это методика управления мотивацией сотрудников предприятия, основанная на оценке значимости должностей в организации и установлении нескольких грейдов (ставок) заработной платы в зависимости от результатов оценки значимости. При оценке

учитываются самые разные показатели ценности каждого специалиста, например степень его ответственности, влияние его работы на бизнес-результат всей компании, условия работы, а также степень коммуникативной и информационно-аналитической нагрузки на конкретного сотрудника.

Термин Performance Appraisal обозначает **оценку эффективности деятельности** сотрудника, его результатов. Эта процедура является одной из составных частей процедуры Performance Management, то есть управления эффективностью деятельности. Performance Appraisal представляет собой подведение итогов работы сотрудника за определенные периоды времени.

Термин Assessment используется для обозначения процедуры, связанной с оценкой собственно сотрудника, его характеристик, знаний, навыков, умений, способностей, то есть «компетенций». Competencies Assessment — **оценка компетенций**. А словосочетание Assessment Center (центр оценки) является названием комплексной процедуры оценки компетенций сотрудника, состоящей из различных ее методов.

Таким образом, говоря об оценке, мы можем подразумевать разные процедуры и разные задачи. Поэтому нужно каждый раз четко понимать, какая оценка нам нужна. Что мы ходим оценивать? Результаты работы? Компетенции сотрудников или саму должность? Процесс оценки персонала в каждой компании организован по-своему. Системы оценки различаются степенью формализации, используемыми ресурсами и т. д. Организация процесса оценки зависит от стадии развития компании, системы менеджмента, корпоративной культуры, стиля управления.

Какими же могут быть цели оценки персонала в компании?

- Оптимизация организационной структуры.
- Совершенствование и изменение системы управления.

- Диагностика и построение систем материального стимулирования.
- *Обоснованное, системное обучение персонала.*
- *Формирование кадрового резерва.*
- *Отбор кандидатов при приеме на работу.*
- *Планирование карьеры сотрудников.*
- Контроль эффективности работы персонала.

Курсивом выделены те цели, для которых нам нужна оценка компетенций.

В данной книге речь пойдет именно об оценке компетенций. Вы познакомитесь с тем, как обеспечить эффективность оценки персонала при подборе, увидите изнутри такой сложный метод, как ассесмент-центр, поймете, как разработать модель компетенций и построить систему оценки и развития персонала в компании, а также изучите другие методы оценки, их преимущества и ограничения. После этого вы сможете выбирать оптимальный инструмент для вашей актуальной ситуации. Вы будете подкованы знаниями и всегда сможете обосновать свой выбор.

Последняя глава посвящена личной эффективности HR-менеджера, которая, на мой взгляд, является половиной успеха. Я желаю вам интересного и полезного чтения и окрыляющих достижений!

*Марина Киселева,
руководитель проектов, психолог,
сертифицированный бизнес-тренер*

ГЛАВА 1

ОЦЕНКА ПРИ ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА



1.1. ДВА КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРА ЭФФЕКТИВНОГО ПОДБОРА И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

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

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

1.2. АНАЛИЗ АНКЕТНЫХ ДАННЫХ КАНДИДАТА

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

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

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

Давайте последовательно рассмотрим каждое качество.

Пунктуальность

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

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

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

Аккуратность

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

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

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

Исполнительность

Требуется проанализировать анкету соискателя по следующим критериям:

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

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

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

Пример открытого вопроса

Вы хотели бы, чтобы вашим руководителем был...

Мужчина. Почему?

Женщина. Почему?

Вам все равно. Почему?

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

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

Категоричность

На что следует обратить внимание:

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

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

Культурный уровень и языковая компетентность

Проанализируйте ответы с точки зрения:

- логики изложения;
- развернутости речи кандидата;

- знаков препинания;
- орфографических ошибок.

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

Анекдот в тему

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

1.3. ИНТЕРВЬЮ И ЕГО СТРУКТУРА. БЛАНК ИНТЕРВЬЮ

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

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

Первый этап: открытие интервью

Задачи:

- растопить лед и расположить к себе кандидата.

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

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

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

- объяснить план встречи.

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

это не было оговорено при телефонном интервью. Также важно предупредить о том, что вы будете делать записи по ходу интервью. Процесс записи, если вы ее ведете, должен быть организован таким образом, чтобы кандидат не видел, что именно вы пишете, и чтобы вы успевали записывать, пока он говорит, а не делали паузы между вопросами.

Второй этап: сбор информации

Задачи:

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

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

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

Полезные правила на этапе сбора информации:

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

Третий этап: завершение интервью

Задачи:

- предложите кандидату задать вопросы. Помимо того что мы проявляем вежливость и корректность, этот этап дает возможность понять сферу интересов кандидата и адекватность понимания им ситуации. Наиболее позитивный вариант — когда кандидат задает умеренное количество вопросов (3–5), связанных с содержанием работы, типом корпоративной культуры, отношениями в коллективе, уровнем принятия решений и ответственности, спецификой бизнеса. Вопрос об уровне компенсации вполне уместен, но без излишней детализации. Вполне нормален также и вариант: «Пока вопросов нет, они появятся в случае дальнейших встреч или предложений». Если же вопросы касаются только уровня компенсации и различных льгот, режима работы, удобства рабочего места и других факторов комфорта, то это не очень хорошее свидетельство. Вопрос в том, для чего человек приходит в компанию: работать и достигать результата или сидеть. Исключения составляют ситуации, когда человек на прошлом месте работы столкнулся, например, с обманом

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

- объясните дальнейшую процедуру и поблагодарите кандидата.

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

Бланк интервью

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

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

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

1.4. ВИДЫ ВОПРОСОВ

Вопросы — основной инструмент при проведении интервью!

Открытые, закрытые и альтернативные вопросы

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

Продолжение ➔

(Продолжение)

Вопросы	Примеры	Преимущества	Недостатки
	«Что вы пред- приняли в той ситуации?» «Что бы вы ответили клиен- ту?...»	позволяют дать полный ответ; позволяют кандидату быть свободным в ответе, само- му выбирать акценты	могут побудить к излишнему многословию (что тоже будет критерием)
Закрытые. Предполага- ют ответ «да» или «нет»	«Был ли у вас опыт продаж?» «Вы согласи- лись с клиен- том?»	Легко формули- ровать; позволяют уточнить, резюмировать информацию	Могут не дать полного ответа; могут увести кандидата в сто- рону от пред- полагаемого им ответа; делают диалог более напря- женным
Альтерна- тивные	«Это произо- шло до вашего назначения или после?»	Нужны для уточнения, конкретизации, прояснения не- понятного	Могут содер- жать подсказку в самом вопросе

Упражнение

Составьте по одному открытому вопросу кандидату, начи-
ная с указанных в таблице вопросительных слов.

Что?..	
Кто?..	
Почему?..	
В связи с чем?..	
По какой причине?..	
С чем связано то, что?..	
Как?..	
Зачем?..	
Каким образом?..	

Иногда интервью больше похоже на допрос. Кандидат
дает короткие ответы, интервьюер не может пробиться

к информации. Скорее всего, в таком интервью используется много закрытых вопросов. Есть такое выражение: «Какой вопрос, такой и ответ». Вы сами своим вопросом провоцируете собеседника к тому или иному варианту поведения.

История из жизни

История связана с Биллом Клинтоном и его романом с секретаршей. На судебном заседании обвинитель задал ему вопрос: «Верно ли, что у вас был роман с этой женщиной в течение года?» Клинтон уверенно ответил: «Нет». Спустя время появились факты, доказывающие, что отношения с секретаршей были. И у него спросили: «Как вы могли солгать под присягой?» Ответ Клинтона: «Я не лгал. У меня был роман с этой женщиной в течение одиннадцати месяцев». Говорят, этот неправильно заданный вопрос стоил следователю карьеры.

Более подробно о данной классификации вопросов вы можете прочитать в шестой главе.

Стрессовые, нейтральные и приятные вопросы

Нейтральные вопросы создают эффект доброжелательной заинтересованности в собеседнике, помогают ему раскрыться, сохраняя при этом социальную дистанцию. Это основной блок вопросов интервью.

Приятные вопросы связаны с любой возможностью для человека похвалить себя или рассказать о вещах, любимых им, — о семье, хобби, успехах, интересах. Они сокращают дистанцию, создают атмосферу доброжелательности и душевности. Их хорошо задавать, когда ваш собеседник неуверенно себя чувствует, ему необходимы поддержка и одобрение. Своими словами вы переключаете его из проблемной ситуации в позитивную, и он обретает возможность привлечь ресурсы и обрести почву под ногами

(бывают особо пугливые, которых и от этого потрясывает). В случае таких вопросов очень важен учет личного пространства!

Напрягающие, стрессовые вопросы создают напряжение, эмоциональный прессинг. После них желательно скрасить ситуацию, пошутить, объяснить необходимость именно такого вопроса.

Примеры приятных вопросов

«Какой же породы ваша собака?» (Если кандидат рассказал, что у него есть собака.)

«Что вы обычно рисуете?» (Если кандидат рассказал, что в свободное время любит рисовать.)

Примеры стрессовых вопросов

«Почему столько раз меняли работу?»

«Почему так долго работали на этом месте?»

«Что вам кажется наименее привлекательным в предлагаемой нами работе?»

Упражнение

Придумайте и запишите по три вопроса каждого вида.

Приятные:

1. _____
2. _____
3. _____

Стрессовые:

1. _____
2. _____
3. _____

Нейтральные:

1. _____
2. _____
3. _____

Из опыта тренингов могу сказать, что стрессовые и приятные вопросы — это относительная категория. Могу привести пример: вы задаете кандидату вопрос о его хобби. Казалось бы, это вопрос о приятном. Но представьте, что у этого кандидата нет особого хобби. Считая, что, наверное, оно должно быть, кандидат чувствует себя неловко, так как не может ответить на вопрос. Если вы хотите узнать про увлечения человека, спросите лучше: «Чем вы любите заниматься в свободное время?» Если перед вами очень занятый человек, можно спросить: «Вы человек занятый, но все же, если выдается свободное время, как вы предпочтете его провести?»

И приятные и стрессовые вопросы скорее вторичны. Они задаются после основного вопроса. Например, вы узнали, что у кандидата есть любимый пудель. Тогда ваш следующий вопрос о пуделе как раз и будет приятным.

То же касается и стрессовых вопросов. Для одного кандидата вопрос о достижениях — стресс, а другого «медом не корми» — дай возможность рассказать про свои успехи.

Или, например, вы узнали, что у кандидата были сложности с руководителем на предыдущем месте работы. Если следующие вопросы будут об этом — они и будут стрессовыми для данного конкретного кандидата.

Биографические, фактологические, ситуационные, проективные вопросы

Биографические (кто? где? когда?) — это вопросы о возрасте, месте жительства, местах учебы и работы, должностных обязанностях.

Фактологические вопросы можно описать как «ситуация, задача, действие, результат»:

— Приходилось ли вам организовывать работу группы? Были ли у вас случаи, когда?.. Расскажите о том, как вы...

— Расскажите, как вы это делали? Какие конкретно действия вы предприняли? Что вы сделали после того, как?.. Что вы ответили клиенту?

— Каков был результат ваших действий? Какой вывод вы сделали?

Кейсы, или ситуационные вопросы, — это искусственно смоделированная, предполагаемая ситуация, требующая принятия решений или действий. Такие вопросы могут быть связаны как с профессиональной деятельностью, так и с ценностно-мотивационной, личностной сферой. Они позволяют оценить определенные навыки и компетенции, умение принимать решения, действовать в нестандартной ситуации.

Возможны два варианта ситуационных вопросов:

- описывается ситуация и даются варианты ответов. Кандидат должен обосновать свой выбор ответа;
- описывается только ситуация, ответ и обоснование предлагает кандидат.

Примеры ситуационных вопросов

Позиция	Примеры
Для менеджера по продажам	«Продайте мне...» (навыки продаж, коммуникативные навыки). «Назовите как можно больше способов завершения продажи» (знание техники продаж). «Назовите как можно больше решений для ситуации: вы случайно узнали, что один из ваших основных клиентов собирается обратиться к вашим конкурентам». «Ответьте на возражение...» (навык работы с возражениями клиента).

Позиция	Примеры
	«Сформулируйте и обоснуйте структуру продаж» (знание техники продаж)
Для руководи- теля	«Я ваш подчиненный. Вы заметили беспорядок в офисе и решили привлечь меня к наведению порядка. Поставьте передо мной задачу». «Вам предстоит командировка на четыре дня. Опишите свой последний рабочий день перед командировкой». «Сотрудник, который отлично работал полгода, стал часто ошибаться, в рабочее время отвлекаться на личные звонки. Ваши действия?» «Лучшего сотрудника отдела продаж перевели на должность начальника этого отдела. Через полгода проявилась его неэффективность. Чем эта ситуация может быть вызвана?»

Проективные вопросы — вопросы «не о себе», отвлекающие внимание кандидата, позволяющие выявить его скрытые мотивы. Допускают предположения, гипотетические вопросы, отвечая на которые участник все равно отвечает о себе. Есть такое выражение: *«То, что Петр говорит о Павле, больше говорит о Петре, чем о Павле»*.

Основные правила работы с проективными вопросами:

- вопросы задаются в быстром темпе;
- вопросы направлены на оценку других людей или их действий;
- вопросы должны быть открытыми.

Примеры проективных вопросов:

- «Что стимулирует людей к эффективной работе?» (мотивация);
- «Зачем люди стремятся к карьерному росту?» (карьерный рост);
- «В каком случае ложь можно оправдать?» (ценности).

Каких вопросов следует избегать при проведении интервью

Закрытые	«Вы действительно решили эту задачу?»
Наводящие	«Я полагаю, вам понравилось?..»
Выбор	«Вы ушли из-за неудобного графика или потому, что работа была неинтересной?»
Сдвоенные	«Каковы, по вашему мнению, причины возникновения проблемы и какими способами вы ее решали?»

А сейчас предлагаю поработать с несколькими важными упражнениями. Они помогут вам освоить и закрепить материал.

Упражнение: выберите три компетенции, с которыми вы хотели бы поработать, и составьте ситуационные, фактологические и проективные вопросы к оценке именно этих компетенций. Таблица к упражнению находится в приложении 1.

Упражнение: в приложении 2 вы найдете таблицу, в которой перепутаны вопросы и оцениваемые компетенции. Ваша задача — найти соответствия. Это упражнение развивает ваш навык точно подбирать вопросы. Правильный вариант — в приложении 3¹.

1.5. ДИАГНОСТИКА НЕИСКРЕННОСТИ КАНДИДАТА НА СОБЕСЕДОВАНИИ

Имеющий глаза, чтобы видеть, и уши, чтобы слышать, может убедиться, что ни один смертный не может сохранить тайны. Если его губы молчат, то он говорит кончиками своих пальцев; признаки лжи сочатся из каждой поры на его коже.

Пол Экман

¹ Некоторые вопросы здесь и далее взяты из книги С. Ивановой «Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час» (М.: Альпина Бизнес Букс, 2004).

Однажды, когда я работала в крупном банке, передо мной была поставлена задача научить сотрудников распознавать ложь. Задача не из легких, но я с удовольствием за нее взялась. Изучая тему, я столкнулась с тем, что информации мало, нет описания именно практического опыта. В Интернете одновременно есть информация не только о том, как распознать ложь, но и как обмануть. Главный вывод, который я сделала, — это тот, что существует много мифов на данную тему. У П. Экмана в книге «Психология лжи» (СПб.: Питер, 2007) есть выражение «эталонное поведение». Это поведение, которое свойственно конкретному человеку. Например, бывает так, что долгие паузы между словами — это его обычное поведение, его особенность. А мы можем сделать вывод, что оно связано с неискренностью. Длительные паузы действительно могут быть связаны с ложью, так как человеку нужно время, чтобы придумать что-то, чего не было на самом деле. Однако сначала нужно понаблюдать, как он говорит обычно. Это относится и ко многим жестам и мимическим проявлениям, которые люди склонны приписывать лжи. А человек, может быть, так выражает свое волнение. Поэтому будьте осторожны с интерпретациями. Любую интерпретацию поведения кандидата нужно подтверждать дополнительно.

На рис. 1.1 приведены основные возможные признаки неискренности, собранные из различных источников.

Характер речи • Паузы. • Изменение темпа речи	Жесты • Специфические: уши, рот, глаза, нос. • Глазные сигналы доступа	Подтекст речи • Обобщения. • Уход. • Слова-проговорки. • Слова-паразиты
--	---	--

Рис. 1.1. Признаки обмана — конструирования информации

Отдельно прокомментирую такой способ определения достоверности, как так называемые *глазные сигналы доступа*. Мы систематически передвигаем свой взгляд в различных направлениях в зависимости от того, как мы думаем. Неврологические исследования показали, что движения глаз по горизонтали и вертикали оказываются связанными с активацией различных частей головного мозга. В нейролингвистическом программировании эти движения называются *глазными сигналами доступа*, потому что они являются визуальными сигналами, которые позволяют нам понять, как люди получают доступ к информации. Например, когда мы визуализируем что-то из нашего прошлого опыта, наши глаза имеют тенденцию перемещаться вверх и влево по отношению к нам. Во время конструирования картинки из слов или в то время, когда мы пытаемся «вообразить» себе нечто такое, чего никогда раньше не видели, наши глаза поднимаются вверх и вправо. Это дает нам возможность отличить реальный опыт от конструирования. Но при этом нужно учитывать, что вышесказанное отнюдь не является догмой. Каждый человек индивидуальность и может по-разному «вращать» глазами. Поэтому для того, чтобы более точно считывать реакции собеседника, нужно предварительно определить, как именно данный конкретный человек получает доступ к информации. Если мы говорим про интервью, то там у нас отсутствует такая возможность. Распознаванию глазных сигналов доступа нужно долго учиться. Если нет такой возможности, лучше не связываться с выводами на их основе.

Поговорим подробнее о признаках обмана.

Диагностика лжи строится на знании особенностей психологии мышления. В сознании лгущего человека параллельно сосуществуют два образа, два события: вымышленное, которое он хочет выдать за действительное, и реальное, о котором он рассказывать не намерен. Перед мысленным взором лжеца постоянно стоит правдивая картина случившегося,

она яркая, устойчивая и детальная. И ему все время приходится замещать ее выдуманными образами, несравненно более слабыми и размытыми.

Невербальные проявления. Невербальное поведение человек контролирует с большим трудом, именно поэтому мы часто выдаем себя на невербальном уровне. Однако стоит быть очень осторожными при выявлении конструирования на основе невербального поведения: проявления лжи и конструирования очень часто сходны с признаками волнения, которое почти неизбежно на интервью. По крайней мере, специфические жесты, закрытые позы, покраснение кожи, учащение дыхания, общая скованность — все это может с таким же успехом свидетельствовать как о волнении, так и о стремлении ввести интервьюера в заблуждение.

Одним из наиболее часто используемых символов мошенничества является «рисунок» трех хитрых мартышек, которые ничего не видят, ничего не слышат и ничего не хотят говорить. Все три жеста «рука к лицу» имеют под собой реальную основу — такая жестикуляция очень характерна для детей. По мере того как человек взрослеет, жесты «рука к лицу» становятся менее очерченными, но все же человек невольно делает их, когда лжет.

Например:

- защита рта рукой (ладонь закрывает рот, большой палец прижат к щеке);
- прикосновение к носу (легкое, почти неуловимое прикосновение к ямочке под носом или потирание кончика носа и т. п.) — это более утонченная форма жеста, чем прикрытие рта;
- потирание века;
- почесывание, потирание уха, перегиб ушной раковины — человек пытается не слышать, что говорит ложь.

Изменение темпа речи. В ситуации, когда человек, что называется, на ходу придумывает, как лучше и красивее подать информацию, у него уходит определенное время на обдумывание. Как следствие, возникают паузы, то есть замедляется темп речи. Обратите внимание, что надо сравнивать темп речи в этот момент с темпом, характерным для этого человека в целом, а не со своим темпом или каким-то стандартным эталоном.

Резкое увеличение числа слов-паразитов («вот», «значит», «как бы», «это», «м-м-м» и т. д.). Механизм этого явления сходен с механизмом предыдущей ситуации, только в данном случае человек заполняет паузы словесным мусором. Так же как и в предыдущем случае, очень важно сравнивать число слов-паразитов с их обычным количеством в речи данного конкретного кандидата. Косноязычный человек с «грязной» речью вовсе не является обманщиком: у него просто плохо поставлена речь. А вот кандидат, который говорил на хорошем литературном языке и вдруг стал «сыпать» словами-паразитами, заставляет задуматься и проверить эту тему еще раз через некоторое время.

Слова-проговорки — это слова, которые сигнализируют о низкой степени уверенности в высказанной мысли, а также в неосознанном желании перестраховаться, то есть сделать определенную уступку, при представлении информации. К проговоркам относятся такие слова, как «в принципе», «в общем», «в целом» (если не являются словами-паразитами), «в основном», «довольно», «достаточно» и т. п.¹

Уход — подмена одного ответа другим, близким по содержанию. Уход возникает тогда, когда интервьюируемый пытается скрыть какую-либо информацию, так как она неблагоприятна для него или, по его мнению, не соответствует социальным ожиданиям. Уход является сигналом проблемной зоны для данного человека.

¹ Иванова С. Указ. соч.

Пример:

— Как так получилось, что вы перешли с должности коммерческого директора на должность супервайзера одного из магазинов?

— Должность супервайзера тоже интересная, у меня получается взаимодействовать с коллективом и решать возникающие вопросы.

Отсутствие конкретного ответа на вопрос.

Пример:

— До 2010 года вы три года не работали. С чем связана такая ситуация?

— Тот период был тяжелый для многих людей. Вы же помните, что творилось в экономике. Я даже слышал мнение, что...

Отрицательные высказывания. Я часто сталкиваюсь с этим, когда провожу опросы и исследования коллективов, например, на тему авторитета руководителя, удовлетворенности трудом. *Примером* могут быть такие фразы: «Нет, наш руководитель, конечно, не кричит на нас», «Причина увольнений, конечно, не в руководителе». В художественном фильме «Приключения Буратино» обратите внимание на слова песни, которую поют куклы из театра Карабаса-Барабаса: «И он никакой не мучитель, а наш настоящий учитель». То есть отрицательные высказывания — это такие утверждения наоборот, когда нужно верить утверждению без «не». Что нужно делать, чтобы минимизировать количество социально желательных ответов?

- Избегайте типичных вопросов.
- Чередой будничных, малозначащих вопросов усыпляют бдительность, добейтесь того, чтобы измученный такой скучной процедурой человек отвечал автоматически, не обдумывая свои слова.

- Используйте кейсы, проективные вопросы, на которые сложно дать социально желательный ответ.
- Чередуйте темы, переходите с одной на другую.
- Несколько раз возвращайтесь к теме, которая вызвала сомнительную реакцию, задавая вопрос неожиданно.
- Демонстрируйте вежливость и доброжелательность. Не выражайте словом или поведением сомнения или явного удивления. Явную ложь для начала можно поощрить.
- Используйте вопросы-ловушки — они строятся таким образом, что ни один человек не может ответить отрицательно на все из них, сохраняя истину, однако, задавая их, можно повысить эффективность интервью. Подобная постановка вопроса создает ситуацию, при которой человек должен сделать выбор: остаться честным или «понравиться» своим ответом.

Примеры таких вопросов:

- Бывало ли так, что вы не сдерживали свои обещания?
- Случалось ли, что вы обманывали?
- Бывают ли у вас какие-либо трудности при работе с подчиненными?
- Случалось ли вам допускать ошибки в работе?
- Бывает ли так, что вам не удается довести дело до конца?

Анекдот в тему

Менеджер по персоналу — кандидату: «В нашей компании очень важна аккуратность. Скажите, вы вытерли ноги о коврик, заходя в к нам в офис?»

Кандидат: «Да, конечно!»

Менеджер по персоналу: «А еще в нашей компании очень важна честность. Там нет никакого коврика».

- Обращайте внимание на картину мира другого человека. КАК он говорит о мире: справедлив ли он, какие люди его окружают, везет ли ему.

Прочитайте отдельно взятые фразы двух кандидатов.

Первый:

- Я ничего не могу поделать.
- Вот такой я есть.
- Мне придется это сделать.
- Я вынужден.
- Если бы только...

Второй:

- Посмотрим, какие есть возможности.
- Я могу выбрать другой подход.
- Я выбираю...
- Я сделаю...

Что вы можете сказать о них?

1. _____
2. _____

Это фразы реактивного и проактивного человека. Один строит свою жизнь, а другой плывет по течению и ищет оправданий.

Главное правило, которое я сформулировала за много лет практики в оценке: меньше слушайте, ЧТО говорит человек. Слушайте, КАК он говорит.

То, ЧТО говорит человек, свидетельствует только о том, каким он хотел бы выглядеть в ваших глазах, но не о том, каким он является. При выборе мужа (или жены), кстати, тоже рекомендую про это не забывать.

1.6. ПРОВОКАЦИОННЫЕ ПРИЕМЫ ОЦЕНКИ КАНДИДАТА НА СОБЕСЕДОВАНИИ

Иногда нужно спровоцировать кандидата на проявление его истинных качеств, которые он пытается скрыть под маской социально желательного поведения. Ниже приведены семь приемов, рекомендованных В. Поляковым в его тренинге «Искусство находить лучших». Эти несложные приемы вполне применимы практически на любом собеседовании. Познакомьтесь с ними и держите «на вооружении» для подходящего случая.

Неконкретный вопрос

Кандидату задается очень неконкретный, расплывчатый вопрос. Слабый кандидат начинает отвечать и «плывет». Сильный кандидат начинает уточнять, что именно интересует интервьюера. Определяется способность кандидата к эффективной устной коммуникации.

Пауза

Интервьюер, выслушав ответ на вопрос, молчит и наблюдает за кандидатом. Уверенный в себе и стрессоустойчивый кандидат хорошо держит паузу. Но кто-то не выдерживает, напрягается и опять начинает что-то рассказывать.

Активное слушание

Интервьюер применяет приемы активного слушания (зрительный контакт, заинтересованная поза, кивки, поддакивания и одобряющие междометия, конспектирование). Но при этом он не задает никаких дополнительных вопросов. Кандидат, плохо контролирующий свою речь и ситуацию общения, впадает в многословие.

Побуждение к откровенности

Интервьюер ведет себя максимально доброжелательно, демонстрирует интерес и одобрение. На этом фоне интервьюер

побуждает кандидата к болтливости и выдаче интервьюеру той информации, которую лучше было бы не сообщать.

Непонимание

Кандидат достаточно полно и содержательно ответил на вопрос. Интервьюер говорит: «Не понимаю!» — и демонстрирует неудовлетворенность, создавая тем самым для кандидата стрессовую ситуацию. Кандидат может ее не выдержать и начать рассказывать еще раз, добавляя подробности и детали. Можно опять сказать: «Опять не понял» и т. д. Стрессоустойчивый и искусный в общении кандидат обычно начинает уточнять, что именно интервьюеру показалось непонятным. Раздражительный и склонный к агрессии кандидат может не выдержать ситуации и проявить встречную агрессию.

Приписывание высказываний

Предположим, кандидат рассказывает о своем опыте выполнения какой-то работы. А интервьюер вдруг заявляет: «Если я правильно понял, вы очень мало этим занимались». Или, например, выслушав достаточно «гладкий» ответ об отношениях с руководством, говорит: «Если я правильно понял, отношения были не очень хорошие, да?» Иногда в таких ситуациях кандидат соглашается, что позволяет начать цепочку вопросов и выяснить действительное положение дел.

Обобщающая итоговая провокация

Вы видите, что кандидат подходит для рассматриваемой должности и заинтересован в ней. Но с серьезным видом заявляете: «Мне кажется, что ваш опыт и ваши интересы таковы, что рассматриваемая работа вам не подходит» (более жесткий вариант: «вы не подходите»). Сильный и действительно заинтересованный кандидат в такой ситуации не поддается на провокацию и продолжает «продавать себя», стараясь переубедить интервьюера.

Я всегда за хороший, подлинный контакт на собеседовании. Однако приветствую и эти способы. Интервьюер должен быть

вооружен разными инструментами для разных ситуаций. При правильном применении подобные приемы не разрушат контакт. Главное — не очень увлекаться ими. Это как основное блюдо и приправа к нему: основные вопросы интервью — это основное блюдо, а провокационные приемы — приправа. Блюдо не может состоять из одной приправы!

Далее хочу поделиться примерами использования вопросов-провокаций.

В данном случае речь идет уже не о приемах, а о дополнительных вопросах, которые позволяют лучше понять кандидата. Сначала задается вопрос, ответ на который очевиден, а потом устраивается проверка. Приведу три примера.

- *Вопрос:* «У вас в отделе проходит важное совещание, которое ведет руководитель. Вдруг у него звонит телефон, он слушает и говорит вам: “Меня вызывает генеральный, вы должны принять решение без меня”. Руководитель уходит. Ваши действия?»

Этот вопрос направлен на выявление поведения человека, когда ситуативно есть возможность примерить роль лидера на себя. Или остаться ведомым и предоставить возможность другому определять, что делать. Почему в этом вопросе нужна провокация? Потому что, например, на интервью на позицию руководителя кандидат прекрасно понимает, какой ответ от него ждут. Он так и говорит: «Я возьму на себя роль лидера и предложу коллегам высказывать свои предложения».

Варианты провокации:

- «А если вы не единственный, кто претендует на эту роль?»;
- «А если потом принятое решение окажется неверным?»;
- «А если столкнутся несколько разных мнений и совещание начнет затягиваться?».

Таким образом, дальнейшими вопросами вы создаете разные варианты усложнения ситуации, когда кандидат должен будет предлагать конкретные варианты в рамках своего опыта, убеждений и понимания происходящего. Если на первый вопрос дать ответ легко, то на последующие уже гораздо сложнее.

- *Вопрос:* «Вы принимаете участие в совещании. Вы убеждены в правильности своей точки зрения, но подавляющее большинство коллег высказали точку зрения, противоположную вашей. Вы по-прежнему убеждены в своей правоте. Ваши действия? Почему?»

Самый типичный социально желательный ответ на этот вопрос: «Я постараюсь их убедить в своей позиции, потому что уверен в ней».

Варианты провокаций:

- «Каким образом вы собираетесь бороться один против большинства?»;
- «Вы собираетесь нажить себе врагов?»;
- «Может быть, если большинство считает так, стоит к ним прислушаться? Если нет, то почему?».

Этими вопросами вы проверяете истинность заявленных намерений кандидата и его способность в реальной ситуации осуществить их.

- *Вопрос:* «Вы часто хвалите или критикуете своих подчиненных?»

Например, ответ: «Стараюсь чаще хвалить, конечно!»

Варианты провокации:

- «А не боитесь испортить их похвалами? Ведь, если человек делает свое дело хорошо, это норма, зачем за это хвалить?»;
- «А как же мнение о том, что критика полезна и способствует движению человека вперед?».

1.7. МЕТОД ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫХ ВОПРОСОВ

Метод последовательных вопросов позволяет повысить эффективность интервью, получить более достоверную информацию. Суть его заключается в том, что задается несколько вопросов на одну и ту же тему, причем каждый следующий вопрос появляется исходя из ответа кандидата на предыдущий. То есть вопросы как бы цепляются за ответы кандидата.

Пример диалога 1:

- Был ли у вас опыт руководства?
- Да, я был руководителем три года в компании XXX.
- Почему именно вы стали руководителем подразделения, в котором работали до того два года?
- Это было моей целью изначально. Я чувствовал в себе силы и желание возглавить отдел. К тому времени я отлично разбирался в специфике и прошел обучение для руководителей.
- То есть вы изначально знали, что претендуете на место руководителя?
- Об этом знали все, руководитель был в возрасте, я предложил свою кандидатуру в кадровый резерв на эту позицию. Я знал, что участие в кадровом резерве обеспечит мне обучение.

Как видите, после нескольких вопросов у нас уже вырисовывается такая картина: целенаправленность, последовательность, внутренняя референция¹.

¹ Тип референции показывает соотношение собственного и внешнего мнения при самооценке и принятии решений. Бывает внешняя, внутренняя и смешанная референция. Внешняя: управляемость, клиентоориентированность, легкое вхождение в коллектив, нормативность. Внутренняя: самостоятельность, решительность, устойчивость ценностей, трудная управляемость, сложность подстройки и переубеждения.

Такие вопросы могли бы нас вывести совсем на другой результат.

Пример диалога 2:

- Был ли у вас опыт руководства?
- Да, я был руководителем три года в компании ХХХ.
- Почему именно вы стали руководителем подразделения, в котором работали до того два года?
- Так сложилось. К тому времени я был самым опытным сотрудником этого отдела, во всем разбирался, многие коллеги, кто приходил одновременно со мной, уволились. Здесь уже со второго вопроса вырисовывается совсем другая картина, более пассивная позиция, которую можно подтвердить уже другими вопросами.

Пример диалога 3:

- Расскажите о самом сложном периоде вашей работы в должности руководителя.
- Было особенно сложно в самом начале, так как мне достались почти не работающая клиентская база, не полностью укомплектованный сотрудниками отдел.
- Как вы думаете, в чем была основная причина этих сложностей?
- Думаю, ситуация в отделе была запущена и одна проблема рождала другую, организация работы отдела была неэффективна, поэтому сотрудники уходили.
- Расскажите, пожалуйста, как вы преодолели сложности.
- Ну... я пытался повлиять на результат, но не все в моей власти, я уволился месяц назад, так и не договорившись с учредителем.
- Скажите, как вы оцениваете, вы использовали все шансы в данной ситуации?

— Если сверху не дают работать, сотрудники бестолковые, о чем можно говорить!

Четыре вопроса вывели нас на такой результат: невысокий уровень ответственности, негативный опыт руководства. Если бы мы остановились на втором вопросе, мы бы не вышли на это.

Пример диалога 4:

— Как вы можете охарактеризовать себя как руководителя?

— Я справедливый руководитель, никогда не буду рубить с плеча.

— А помимо этого, какие качества вы можете отметить?

— Мне сложно самому себя оценить.

— А у вас есть предположение, как вас могут охарактеризовать ваши подчиненные?

— Не знаю, по-моему, оценка подчиненных не совсем объективна. Ведь среди них могут быть и обиженные...

Здесь тоже много интересного: фраза «никогда не буду рубить с плеча» построена с отрицательной частицей. Это может говорить как раз о том, что человек себе запрещает и именно поэтому и делает. Плюс фраза про обидчивость подчиненных, которая подтверждает это. Я бы обратила внимание на отсутствие ответа про качества руководителя — подобное может говорить о слабом понимании структуры управленческой деятельности или об отсутствии самокритичности и рефлексии. Так же может проявляться закрытость.

Как видите, метод последовательных вопросов работает. Многие кандидаты умеют красиво рассказывать о себе, особенно при ответах на подготовленные вопросы. Но когда рекрутер начинает «копать», истина проявляется уже на 3–5-м вопросе. Она выражается либо в содержании ответа, либо в подтексте и построении фразы. Чтобы эффективно применять метод последовательных вопросов, нужно слушать и слышать собеседника, уметь быстро формулировать вопросы.

1.8. ВЫЯВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ МОТИВАТОРОВ

Я лучше нанял бы человека
с энтузиазмом, чем человека,
который все знает.

Джон Дэвисон Рокфеллер

Одной из наиболее распространенных причин ухода нового сотрудника до окончания испытательного срока является неточная или ошибочная диагностика его мотиваторов при приеме на работу. Между тем каждый менеджер по персоналу понимает: хороший кандидат — это мотивированный кандидат, причем чем выше уровень мотивации новичка, тем скорее он приобретает необходимые на рабочем месте навыки. Для прогноза «приживаемости» нового сотрудника менеджеру по персоналу следует рассматривать весь комплекс мотиваторов, не останавливаясь только на материальных стимулах. Кроме того, нужно помнить, что один и тот же фактор (деньги или доступ к Интернету) удовлетворяет различные потребности разных людей. Поэтому важно уметь правильно определять (и использовать) особенности мотивации будущего работника. Помимо этого, точная оценка мотиваторов — основа для планирования развития и карьерного продвижения человека.

Выявление доминирующих мотиваторов соискателя на ту или иную должность позволит менеджеру по персоналу сэкономить усилия и время при общении со многими кандидатами и в результате принять на работу подходящего человека, ориентированного на достижение целей, не идущих вразрез с целями компании.

Конечным результатом работы интервьюера по оценке мотиваторов кандидата при приеме на работу должны быть ясные ответы на следующий вопрос: «Каковы доминирующие

мотивы (мотиваторы) этого человека и соответствуют ли они особенностям компании?»

Вопросы на выявление основных мотиваторов:

- «Как вы думаете, что побуждает людей более эффективно работать?»;
- «Почему, по вашему мнению, люди выбирают ту или иную профессию?»;
- «Что побуждает людей сменить профессию?»;
- «Если вы получите несколько предложений от разных компаний, по каким критериям вы будете делать окончательный выбор?»;
- «Почему вы уволились с предыдущего места работы?»;
- «Почему вы выбрали нашу компанию?»;
- «Что для вас главное в работе?».

Часто бывает, что на первый заданный вопрос кандидат отвечает общими фразами, например: «Главное в работе, чтобы она была интересная». Важно уточнить: «Интересная работа для вас — это какая?» Или кандидат отвечает: «Мне важно, чтобы коллектив был хороший». Уточнение интервьюера: «Что для вас “хороший коллектив”?» То есть во многих случаях для понимания истинных мотиваторов кандидата необходимы дополнительные уточняющие вопросы. И есть еще одно правило, важное на этапе выявления мотивации: *задавайте вопросы о мотивации до того, как подробно расскажете о компании и должности*. Во-первых, это поможет вам правильно сформулировать предложение кандидату. Во-вторых, вы не создадите условий для социально желательных ответов кандидата по поводу его мотиваторов.

Ключевые слова, которые использует кандидат, и задаваемые им вопросы, помогут легче сориентироваться в его мотивации. Ниже в таблице приведены примеры мотиваторов и ключевых слов к ним.

Мотиваторы	Ключевые слова
Принадлежность	Люди, доверие, отношения на равных, взаимодействие, контакт, общение, хороший коллектив, хороший руководитель
Власть, признание	Слава, почет, потребность в уважении, карьера, статус, престиж, стремление оказывать влияние, конкуренция
Защищенность	Порядок, своевременность, стабильность, удобство, спокойствие, размеренность, определенность
Развитие	Самореализация, мастерство, профессиональный рост, стремление к новому, творчество, свобода, креативность, активность, азарт, соревновательность

А далее вы найдете примеры вопросов, которые задает кандидат, и мотиваторы.

Мотиваторы	Вопросы
Развитие	«Меня интересует, есть ли программа повышения квалификации в вашей компании?» «Есть ли у вас обучающие программы?» «Какой уровень ответственности предполагает эта должность?»
Власть, признание	«Как будет называться моя должность?» «Есть ли у вас грация соцпакета в зависимости от должности?» «Каковы перспективы моего карьерного роста?» «Могу ли я ознакомиться с полным перечнем моих функциональных обязанностей? Это описано в должностной инструкции?» «Есть ли какие-то принятые критерии оценки работы?»
Материальный фактор	«Как часто пересматривается зарплата?» «Каким образом я смогу зарабатывать больше?» «Что входит в компенсационный пакет?»
Принадлежность	«Расскажите о корпоративной культуре вашей компании». «Какие корпоративные праздники у вас отмечаются?» «Расскажите о непосредственном руководителе». «Каковы традиции в вашем коллективе?»
Защищенность	«Нормирован ли рабочий день в компании?» «Какой график работы принят в вашей компании?» «Хорошо ли оборудовано мое будущее рабочее место?» «Каков порядок получения отпуска? От чего зависит его продолжительность?»

Что такое внутренняя мотивация и почему важно ее учитывать

Внутренняя мотивация — это стремление совершать деятельность ради нее самой.

Внутренняя мотивация подразумевает, что выполнение работы само по себе служит вознаграждением. Поэтому для таких видов деятельности не требуется дополнительного вознаграждения и контроля.

Если используется только материальная мотивация, человек будет держаться за работу, но работать лучше не будет. А всем нужна отдача, мы ожидаем вовлеченности, горящих глаз. И обеспечить это — одна из задач HR-менеджера. Поэтому в числе всех мотиваторов надо обязательно учитывать составляющие нематериальной (поощрение, карьерный рост, обучение), а также внутренней мотивации.

Какие факторы можно отнести к внутренней мотивации:

- удовлетворение любопытства;
- повышение уровня возбуждения;
- сознание собственного мастерства и компетентности;
- чувство контроля и самоопределения;
- состояние глубокого удовлетворения, которое достигается, когда появление трудной задачи (вызова) человек встречает во всеоружии достаточных для ее решения навыков. Это состояние чаще переживается на работе, чем на досуге;
- разнообразие применяемых навыков;
- разнообразие задач, значимость задач;
- автономия;
- достижение результатов.

Как максимально задействовать внутреннюю мотивацию персонала? Оптимальный способ — это подбирать людей на свои места, то есть с учетом того, что для них важно, к чему они склонны и что умеют больше всего. Один любит порядок, проверяет все документы, ему приятно, когда все разложено по полочкам. Дайте ему такую возможность. И получите дополнительный бесплатный ресурс. Или человеку важно работать в команде, его мотивирует совместная работа. Изолируя его даже за хорошие деньги, мы «затушим огонек». Или, наоборот, человек раскрывается в индивидуальной работе, а его помещают в коллектив и общую ответственность. Он начинает «чахнуть», проявлять свои отрицательные стороны. Ситуация осложняется, если речь идет о совсем молодом человеке, который мало знает себя и сам плохо понимает, почему на новой работе ему так некомфортно.

Пример: однажды мы приняли на должность кредитного специалиста кандидата — девушку, у которой были, казалось бы, все нужные качества: коммуникабельная, исполнительная, быстро схватывающая новое. И вот через несколько месяцев она просит перевести ее на должность, связанную с обслуживанием клиентов (менее престижная и несколько менее оплачиваемая должность). Причина — не справляется, не выдерживает конкуренции с коллегами, они перехватывают клиентов и гораздо больше зарабатывают. Оказалось, Лена была ориентирована на процесс. А работа кредитного специалиста в том банке — это ориентация на результат, от этого зависят и поощрения, и премии, и статус. Но не только! От этого зависит и внутренняя мотивация Лены, которая все это время снижалась, так как то, к чему она склонна, никак не «подпитывалось». Конечно, в работе кредитного специалиста были и правила, которые она всегда соблюдала: все документы были в порядке, печати и подписи ставились вовремя. И если другие могли допустить неточность ради результата, стремясь обслужить больше клиентов, она всегда доводила оформление

до конца. Но в целом в этой работе были впереди быстрые, нацеленные на результат коллеги. Когда Лена занялась обслуживанием, где был важен процесс, а не результат, ее мотивация к работе повысилась.

Внутренняя мотивация связана с внешней!

Если руководитель не может поддерживать на высоком уровне возрастающие требования к внешнему мотиватору, человек обычно начинает проявлять меньше энтузиазма в работе. То есть внутренняя мотивация ослабляется внешними вознаграждениями.

Известна отличная история, связанная с внутренней мотивацией. Один ученый писал книгу у себя в кабинете. А во дворе уже который день дети играли в мяч и сильно шумели. Ученый понимал, что, если он выйдет и попросит или даже потребует не шуметь, результата не будет или он будет недолгим. Тогда он вышел к детям и сказал: «Вы так отлично играете и шумите! Давайте я буду вам платить, а вы будете шуметь еще сильнее?» Дети подумали: «Вот повезло!» — они обрадовались и согласились. На следующий день ученый опять заплатил им деньги, так продолжалось три дня, а после этого он вдруг не вышел и не заплатил. А дети перестали кричать. Они перестали делать то, что до этого готовы были делать бесплатно и сколько угодно долго! Бегать и кричать — было их внутренней мотивацией.

Процесс «испарения» внутренней мотивации часто остается незамеченным, пока не возникнет срывов в работе или сотрудник внезапно не покинет компанию. Организации гораздо проще уменьшить внутреннюю мотивацию, чем повлиять на нее в сторону усиления.

Одна из задач мотивационного менеджмента — организация условий, в которых сотрудники могли бы наиболее полно реализовать свой потенциал (учет при подборе персонала).

1.9. ВАЖНЫЕ ФАКТОРЫ В ПОДБОРЕ И ОЦЕНКЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

Оценка топ-менеджеров считается сложной задачей. Объясняется это рядом следующих причин:

- менеджеру по персоналу, находящемуся статусом ниже топ-менеджера, сложно удерживать позицию на равных с таким кандидатом. Он чувствует неуверенность и недостаток опыта;
- менеджер по персоналу не может достаточно реально представить себе работу топ-менеджера, его уровень ответственности, характер задач, поэтому разговор получается как у «слепого с глухим». Недостаточно представлять себе работу в теории;
- опыт топ-менеджера, его умение представить себя в лучшем свете, пустить пыль в глаза говорят сами за себя;
- играет роль и наличие реальных «регалий» у топ-менеджера в прошлом и проявление «эффекта ореола», когда положительный опыт кандидата переносится в настоящее без учета особенностей компании и актуальных требований. Условно: «Пришел “крутой” кандидат, надо брать».

Чтобы, несмотря на все эти факторы, оценка прошла успешно, нужно привлекать к ней наиболее опытных, подготовленных и уверенных в себе менеджеров по персоналу (по возможности даже выше статусом). **В чем может заключаться такая подготовка?**

- Интервьюер должен прекрасно ориентироваться в требованиях или модели компетенций, четко понимать суть индикаторов. Он должен понимать, с какими ситуациями может столкнуться кандидат, в чем будут сложности, узкие места, риски, как он должен будет действовать в идеале. Для этого можно побеседовать с сотрудниками,

находящимися на аналогичных по уровню позициях, побывать в качестве наблюдателя на ключевых совещаниях, встречах с клиентами, производстве и пр., в зависимости от специфики работы.

- Интервьюер должен владеть особыми приемами, провокативными техниками, позволяющими получить более достоверную информацию. Он должен владеть и навыками анализа речи кандидата, которые тоже позволяют за «красивыми, гладкими» ответами увидеть суть. Например, на вопрос о том, может ли он стратегически мыслить, кандидат отвечает: «Мне пришлось этим заниматься». Следует обратить внимание на слово «пришлось», так как оно говорит о вынужденности и нежелании заниматься стратегическими вопросами.
- Интервьюер должен владеть вопросами-кейсами. Вопросы о прошлом легки для опытного топ-менеджера. А вот вопросы, направленные в будущее, рисующие реальные проблемные ситуации, в которых нужно найти пути выхода, будут сложны для него. Преимуществом такого вида вопросов еще является то, что благодаря им у кандидата появляется представление о будущей работе и ему легче определиться с собственной мотивацией.

Что еще нужно учитывать при оценке топ-менеджеров? Они, как правило, имеют за плечами богатый опыт. И некоторые из них склонны пространно рассказывать о себе и своих достижениях. Это отрицательный критерий. Оптимальный ответ — строго по существу. Истинный лидер не стремится выглядеть лучше, чем есть. Хороший критерий — это, как правило, четкая, без витиеватостей речь, законченные предложения, преобладание глаголов совершенного вида, актуализировано настоящее и будущее время, в гораздо меньшей степени — прошлое.

Среди лидеров часто встречаются трудоголики. С одной стороны, компании это выгодно, с другой — есть опасность

психологических срывов и «выгорания». При оценке стоит смотреть шире и обращать внимание на то, чем человек «дышит» кроме работы. Как он проводит свободное время, чем увлекается, что ценит в жизни? Это так называемый антистрессовый ресурс.

Следует обратить внимание и на подвижность ума кандидата. Богатая, объемная речь выдает образование, культуру, пластичность интеллекта. Широта интересов позволяет человеку не замыкаться в привычных стереотипах. Лидер должен уметь ломать шаблоны, видеть нестандартные решения.

Для принятия более точных, взвешенных решений лидер должен критически мыслить: замечать нестыковки, обращать внимание на проблемы и узкие места. Попросите кандидата обосновать какое-нибудь высказанное им утверждение. А теперь пусть найдет слабые места в своей же позиции. Важна и глубина мышления. Категоричность и однозначность уступают место многовариантности и вероятностному подходу.

Умение видеть причинно-следственные связи событий, разделять внешние симптомы и глубинные причины происходящего — показатель зрелости лидера. Можно попросить его рассказать, как он работал с сопротивлением и организационной инерцией, и выйти на понимание причин сопротивления персонала.

1.10. ВНИМАНИЕ! ЧАСТЫЕ ОШИБКИ РЕКРУТЕРА, СНИЖАЮЩИЕ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Сейчас много говорят о нестандартном рекрутменте. Рекрутеры жалуются, что кандидаты не приходят на назначенное собеседование либо приходят не те кандидаты. Это побуждает искать другие подходы к подбору,

прибегать к нестандартному рекрутменту. И это правильно! Однако я много раз была свидетелем того, что неудачи подбора связаны с ошибками именно стандартного рекрутмента. Используются проверенные способы подбора, но из-за не вполне качественной их проработки страдает весь результат. Давайте прямо сейчас разберем четыре такие ошибки.

Ошибка первая: поверхностное снятие заказа (сюда же относится отсутствие обсуждения заказа). Излишние требования к вакансии, формализация требований.

Как это бывает? Когда от руководителей поступает заказ на какую-либо вакансию, рекрутеры ограничиваются общей ее картиной, считая, что все и так очевидно. Либо на вопрос рекрутера о требованиях начальник отдела отвечает: «Ты же прекрасно знаешь, какие нам нужны менеджеры — с горящими глазами!» Услышав название вакансии, рекрутер достраивает образ своими представлениями о профессии и своим опытом.

Такой подход рождает следующие проблемы:

- отсутствие действительно интересного и целевого текста вакансии. Получится серенькое стандартное сообщение;
- невозможность заинтересовать кандидата вакансией, если на его вопрос о подробностях рекрутер ответит: «Я не знаю точно...»;
- выбор кандидатов, не вполне соответствующих истинному запросу заказчика.

Решение

Во-первых, помочь «проснуться» руководителю. Здесь рекрутер должен выступить в двух ролях: в роли интервьюера, чтобы помочь заказчику разобраться в требованиях, и в роли критика, чтобы отсеивать сверхтребования. Для этого нужно задавать обычные вопросы, например:

«Вы уверены, что, если придет очень толковый кандидат, но без профильного образования, мы не будем его рассматривать?» или «Среди сотрудников вашего отдела есть женщины, которые дают хороший результат? Тогда, может быть, не будем ограничиваться мужским полом при поиске?»

Ориентируйтесь на простое правило: *если на вашу вакансию приходят неподходящие кандидаты — надо ужесточать требования. Если нет отклика — нужно отсеять лишние критерии.*

Во-вторых, нужно изучить вакансию. Рекрутер должен обладать информацией о компании и информацией о вакансии. У меня на одном из тренингов был случай, когда менеджер по персоналу на собеседовании при описании вакансии кандидату не сказала ни слова о самой компании. Конечно, такая презентация звучала непривлекательно. Непонятно, что за компания и почему мне стоит туда пойти, чем она отличается от других? Даже если этот кандидат и не подойдет на вакансию, у вас есть возможность положительно воздействовать на HR-бренд, да и вообще на бренд. Что касается описания вакансии, то, например, соискателя на вакансию «менеджер по продажам» может интересовать качество продукта (пригодятся буклеты, каталоги, грамоты, корпоративные газеты и т. д.), рекламная поддержка прямых продаж, будет он работать с имеющейся базой клиентов либо ему придется собирать базу с нуля, существует ли система штрафов и пр. Это как раз те самые нюансы, которые отличают вакансии.

Конечно, у вас может быть и разделение труда, но тогда это должно быть оговорено. Если кандидат задает вопрос, вы не пытаетесь вспомнить, не тянете с ответом, не даете полупустой ответ. Вместо этого вы сразу говорите о том, что на собеседовании с руководителем отдела можно будет прояснить все эти вопросы. И последнее: бывает так, что какой-то фактор в вашем предложении не вполне привлекателен,

например отдаленный промышленный район нахождения офиса. В таких случаях уместно вспомнить *известную притчу «Страшный сон»*. Суть ее в следующем: одному царю приснился страшный сон, что у него выпали все зубы. В страхе он призвал толкователя снов с просьбой расшифровать ночное послание. Толкователь ужаснулся и сказал: «О великий царь, у меня для вас плохая весть, вы потеряете одного за другим всех своих близких!» Царь разгневался, велел казнить толкователя и призвал к себе другого. Тот сказал: «О великий царь, у меня прекрасная новость, вы переживете всех своих близких!» У последнего толкователя можно поучиться говорить правду, при этом правильно расставляя акценты. На одном из тренингов одна из участниц сказала кандидату, описывая вакансию: «Придется обучаться». Насколько более привлекательно можно было бы преподнести фактор бесплатного обучения в компании!

В-третьих, нужно поработать над текстом вакансии. Известно, что на рынке много предложений для кандидатов. А для ряда профессий эти предложения еще и однотипны. Сделайте свою информацию о вакансии структурированной, четкой! Помогите кандидатам выбрать именно вашу вакансию. Для этого нужно как минимум:

- поработать над первой фразой, включающей внимание. Некоторые примеры других компаний: «Ничего себе работа», «Клевая вакансия», «Ваше будущее в ваших руках». Фраза зависит от целевой аудитории;
- добавить картинок-образов, например образ лестницы — карьерный рост, два обручальных кольца — молодой коллектив и пр.

Я согласна с мнением, что тексты, над которыми нужно думать, лучше сначала писать от руки, это помогает размышлять. И еще, есть такое выражение: «Муза любит расслабленных писателей». Это упражнение позволяет

постепенно включиться в работу и найти неожиданное творческое решение.

И. Валинуров в своей замечательной книге «Рекрутинг на 100 %: Искусство привлекать лучших» (Ростов н/Д: Феникс, 2014) приводит примеры интересных текстов для самых обыкновенных вакансий. Например, механика: «Можешь с закрытыми глазами собирать-разбирать автомобиль? Тогда наша вакансия механика именно для тебя». Или курьера: «Хочешь узнать Москву лучше, чем москвичи? Хочешь узнать географию Москвы, ее исторические места, переулки? Именно для тебя у нас есть отличное предложение!»

Частые недостатки в размещенных текстах вакансий:

- лишние слова, которые забивают восприятие и уводят от сути. Например, не стоит писать больше трех ключевых качеств, которые для вас важны, попробуйте обобщить имеющийся список;
- мало яркой и привлекательной информации о компании;
- отпугивающие формулировки, например, в обязанностях: «Возобновление отношений с клиентами, ранее работавшими в компании». Это напрягает, тем более это частный случай, и отдельно писать об этом не стоит;
- меняйте устаревшие формулировки: Было: «Работа в дружном профессиональном коллективе. Обучение ассортименту компании. Обучение искусству продаж». Стало: «Каждый менеджер проходит бесплатное обучение, получает поддержку коллег и все шансы стать настоящим профессионалом».

Итак, поработайте над своим предложением кандидатам!

Ошибка вторая: отпугивающие действия при первой встрече с кандидатом.

Например, длительные ожидания, громоздкие анкеты и тесты, а еще хуже — их повторное заполнение, одни и те же вопросы на интервью с разными представителями компании. Бывают разные ситуации, например, одна компания решила провести процедуру конкурсного отбора и пригласить для массовой сразу много кандидатов, при этом они серьезно не обдумали вопрос, стоит ли запастись стульями (еще и подразумевалось заполнение анкет и бланков кандидатами). Или бывает так, что сильно затягивается время между собеседованиями одного кандидата с разными представителями компании. Часто бывает, что нет единого шаблона собеседований или нет четких критериев отбора. Все это делает ваш результат далеким от объективного.

Решение:

- позаботиться о том, какое впечатление производит ваша компания при первом визите кандидата. Люди больше верят тому, что видят, чем тому, что слышат! Поэтому, сколько бы вы ни говорили, что у вас заботятся о людях, отсутствие стульев будет более красноречивым фактором;
- определиться с критериями и прописать их. Тогда не будет таких доводов против приема, как «какой-то скользкий взгляд» или «не такой, не наш»;
- разделить, кто какие задает вопросы и что оценивает;
- важно: разным кандидатам на одну и ту же вакансию задаются одинаковые вопросы! Тогда их можно будет честно сравнить;
- желательно, чтобы после интервью каждый письменно фиксировал свой вывод. Как? Решать вам. Кто-то договаривается о шкале оценок, кто-то записывает впечатления в рамках критериев и пр. Это нужно для того, чтобы не было перекладывания ответственности за результат между подразделениями.

Ошибка третья: трата времени на ненужные дела.

Сюда можно отнести:

- обработку входящих звонков. Если вы указываете в контактах номер телефона, ждите потока входящих уточняющих звонков, причем звонить будут много «лишних» кандидатов. Большая часть этих звонков так или иначе заканчивается предложением отправить резюме. Сюда же можно отнести звонки с уточнением адреса. Решением является размещение карты на сайте, пересылка карты или письменного описания кандидату;
- излишнюю работу с базой кандидатов. В некоторых компаниях я наблюдала, как сотрудники вручную набирают базу из резюме, заполняя поля. Это бесполезная работа. Желательно иметь возможность поиска по базе резюме в электронной форме либо хранить только самые ценные резюме на бумажных носителях. Хорошо, если вы делаете пометки на самом резюме, но только они должны быть понятными для других сотрудников, имеющих доступ к базе. Пометки типа «копия — соседка Юля» помогут вам сразу вспомнить кандидата, но будут бесполезны для ваших коллег;
- звонки по результатам всем кандидатам. Решением может быть обещание позвонить только кандидатам, успешно прошедшим собеседование;
- излишние интервью на массовые вакансии. Решение — проведение групповых собеседований (конкурсов), где за один час работы можно сразу отсеять большую часть неподходящих кандидатов.

Ошибка четвертая: отсутствие разнообразия каналов поиска для разных вакансий и обратной связи об эффективности этих каналов.

Старайтесь задействовать разные каналы привлечения кандидатов, учитывайте специфику вакансии. Много раз

на тренингах мы обсуждали варианты привлечения. Всегда есть несколько мнений. В одной компании работают объявления в маршрутных такси, в другой — нет, в одной работает поиск персонала в близлежащих поселках, в другой — нет. Все дело в правильном подборе способа поиска под вакансию. Что касается обратной связи от вакансии, то решением является использование кода вакансий либо разных контактов (адресов электронной почты), например, в газете дается один адрес, в Интернете — другой, в вузе — третий.

Итак, мы рассмотрели четыре главные ошибки рекрутера. Честно проанализируйте свою работу, внесите необходимые изменения — и вы очень скоро увидите результат! Быть профессионалом выгодно и приятно!

ГЛАВА 2

САМОЕ ВАЖНОЕ О МОДЕЛЯХ КОМПЕТЕНЦИЙ



2.1. ЧТО ТАКОЕ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

В начале книги мы говорили о факторах эффективности оценки, и один из них, как вы помните, — это **наличие четких критериев оценки**. Модель компетенций как раз и позволяет нам описать их по форме. Главным отличием компетенций от других критериев оценки выступает именно поведение сотрудника. Компетенция должна включать поведенческие индикаторы, доступные к непосредственному наблюдению.

Вот несколько определений компетенций.

Компетенции — это набор моделей поведения, которые работник должен использовать в рамках своей должности, чтобы компетентно выполнять свои задачи.

Компетенции — это индивидуально-личностные характеристики и навыки, важные на конкретной должности.

Компетенции — это основная характеристика человека, которая может быть мотивом, чертой характера, навыком, представлением о самом себе, социальной ролью или совокупностью знаний.

Родина компетенций — США, где в 1970-е годы Государственный департамент поставил перед консалтинговой компанией задачу подбора младших сотрудников для дипломатической информационной службы. К 1990-м годам метод оценки компетенций уже применялся более чем 100 исследователями в 24 странах.

Иногда на тренингах спрашивают, чем компетенции отличаются от профиля должности. **Профиль должности** — это описание компетенций, опыта, анкетных данных, необходимых для выполнения данной работы в данной организации. То есть профиль должности включает в себя компетенции. В некоторых компаниях описаны только профили должностей, а компетенции внутри них не раскрыты.

Корпоративная модель компетенций описывает все составляющие желаемого поведения. Это послание администрации сотрудникам: *«Мы ожидаем и поддерживаем такое поведение/отношение»*. Модель компетенций участвует во многих HR-процедурах: в подборе, оценке, работе с кадровым резервом, развитии и обучении персонала, некоторых аспектах формирования системы мотивации. Создание модели компетенций в компании позволяет улучшить организационную культуру, формализовать стандарты деятельности.

2.2. СТРУКТУРА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Модель компетенций состоит:

- из названия компетенций;
- поведенческих индикаторов компетенций (поведенческие проявления, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией).

Например, компетенция «Гибкость и адаптация». Поведенческие индикаторы: способность продуктивно работать в быстро изменяющихся условиях; открытость новому опыту; умение быстро адаптироваться к новым условиям и обеспечивать продуктивный результат.

Важно, чтобы индикаторы описывали именно наблюдаемые аспекты поведения, например: «использует навыки членов команды». Индикатор «ценит командное взаимодействие» — не наблюдаем;

- шкалы оценки уровня развития компетенций.

Прописанные индикаторы удобны по нескольким причинам:

- проще отслеживать проявления, проводя оценку;
- линейным руководителям проще оценивать свой персонал, сравнивать и понимать зоны роста;

- индикаторы уникальны для каждой компании, в них проявляется ее специфика;
- уже само составление индикаторов помогает разобраться в сути той или иной компетенции.

Упражнение

На одном из тренингов участники рассказали, что в кандидатах прежде всего ценят такое качество, как «лидерство». Когда я спросила, что такое лидерство, сначала ответа не было, а потом представители одной и той же компании дали противоречивые, несогласованные ответы.

Когда вы собираетесь оценить ту или иную компетенцию, важно четко понимать, ЧТО вы оцениваете, иначе эффективность оценки будет очень низкой. Давайте на простом примере попробуем прописать индикаторы для очень распространенной и важной для многих профессий компетенции — «Коммуникабельность». (Если мы говорим «коммуникабельность» — речь идет о черте характера, если «коммуникативные навыки» — о навыке.)

Кстати, интересно определение различия между терминами «коммуникабельность» и «общительность», которое дает Владимир Леви, отечественный психолог, автор многих книг: «Общительность — это стремление общаться, а коммуникабельность — умение общаться».

Напишите все возможные индикаторы, которые приходят вам в голову. Как ведет себя коммуникабельный человек? Каково его поведение?

Получилось?

Вот что может быть в этом списке, например:

- говорит четко и понятно;
- слушает собеседника, использует приемы активного слушания;

- способен непринужденно поддержать разговор;
- демонстрирует открытые жесты;
- внимателен к собеседнику;
- проявляет инициативу в общении;
- умеет легко завязать контакт с незнакомым человеком;
- способен убедить собеседника;
- спокойно воспринимает индивидуальные особенности разных людей.

Индикаторы могут быть **положительными** и **отрицательными**, при оценке необходимо учитывать и те и другие.

Пример положительного индикатора компетенции «Организация и планирование»: «Правильно расставляет приоритеты для решения задач, организует свою деятельность и деятельность своих подчиненных в соответствии с планами».

Пример отрицательного индикатора: «Не ищет других способов достижения цели, даже если используемый им метод не дает нужного результата».

Индикаторы компетенций с одним и тем же названием, но в разных компаниях могут существенно различаться. В следующей таблице приведен пример такого отличия.

Компетенции	
Построение отношений 1	Построение отношений 2
Устанавливает доверительные отношения с другими, развивает и поддерживает сеть контактов	Умеет легко завязать контакт с незнакомым человеком и непринужденно поддержать разговор, проявляет инициативу в общении
Уважительно и доброжелательно общается с другими, учитывая их индивидуальные особенности	Легко убеждает в своей правоте собеседника: использует как вербальные, так и невербальные средства
Интересуется мнением других. Контролирует свои эмоции и способствует разрешению конфликтов	Проявляет сопереживание

Модель компетенций должна отражать реальную ситуацию в компании. Например, возьмем такую компетенцию, как «Стрессоустойчивость». С какими факторами стресса сталкиваются сотрудники в разных компаниях? В одной из них стресс связан с длительной работой «на ногах». В другой — с большим потоком разных клиентов и необходимостью быстро перестраиваться и разрешать конфликты. Только после того, как мы определились с этими факторами, мы начинаем четко понимать, на что делать упор при оценке. Если в первом случае это выносливость и общее состояние здоровья, то во втором — это гибкость и умение сглаживать конфликты. Очень важно разработать свою уникальную для компании модель компетенций, которая была бы «впору» компании и учитывала перспективу. Успешность мероприятий по оценке и развитию закладывается еще на этапе определения критериев. Когда они есть, можно проводить оценку, определять сильные стороны и зоны роста сотрудников и намечать мероприятия по развитию.

Перечислю **основные требования к моделям компетенций**:

- модель должна быть написана простым языком, понятным всем пользователям;
- модель должна учитывать планируемые изменения, стратегию компании. Модель пишется как бы немного «на вырост»;
- одни и те же индикаторы не должны дублироваться для разных компетенций;
- компетенции должны охватывать все, что действительно важно для успешной деятельности в данной конкретной компании;
- для каждой должности характерен определенный набор компетенций, которые определяют успешность сотрудника на этой должности. Эти же компетенции

в применении к другой должности могут являться минусами.

Компетенции могут объединяться в кластеры (группы) (рис. 2.1).

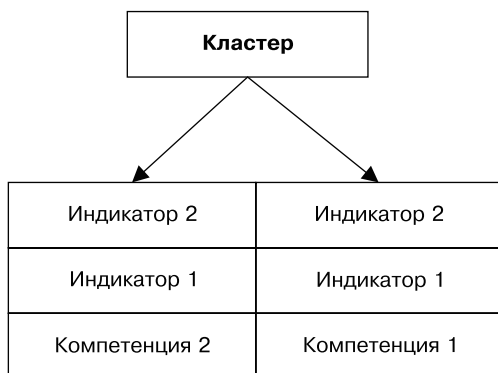


Рис. 2.1. Кластеры компетенций

Например, кластер «Профессиональные компетенции» может включать в себя профессиональные знания и навыки, такие как навык написания деловых писем, умение легко и быстро ориентироваться в ассортименте продукции. Кластер «Деловые компетенции» может подразумевать уверенность в себе, эффективные коммуникации и пр. Кластер «Управленческие компетенции» — стратегическое видение, своевременное принятие решений и т. п. Кластеры нужны для структурирования, группировки компетенций.

Шкалы компетенций бывают:

- бинарными (удовлетворительно — неудовлетворительно);
- многоуровневыми (от 3 до 10 уровней; уровни могут обозначаться буквами, цифрами или названиями, например «уровень мастерства», «базовый уровень»). Я часто использую шкалу «низкий — средний — высокий»

уровень». Целевой уровень для различных должностных позиций может быть разным.

Некоторых участников тренингов иногда пугает, что модель компетенций — это *идеальная модель*. Они говорят: «Это нереально, где мы найдем таких людей?» Но не обязательно, что вы будете принимать на работу только тех кандидатов, которые идеально соответствуют описанию в модели. Вы просто будете знать, на что ориентироваться, и выбирать тех, кто ближе всего к требованиям. А у сотрудников появится ориентир для развития.

2.3. ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В РАМКАХ ОРГАНИЗАЦИИ

Попробуйте ответить на вопрос: что проще развить в человеке, что легче изменить:

- знания, навыки;
- личностные особенности, установки, «я-концепцию»;
- ценности, мотивы?

Теперь представьте себе кандидатов на позицию линейного руководителя.

Один обладает опытом, хорошо представляет себе функционал руководителя линейного уровня, обладает некоторыми управленческими навыками: мотивирования, планирования, контроля работы подчиненных. Однако он не очень уверен в себе, заботится о производимом впечатлении и хочет быть «хорошим» для всех.

Второй кандидат имеет незначительный опыт, он молод, уверен в себе, направлен на результат, однако его навыки управления не сформированы.

На ком остановить выбор? Порой люди принимают решение в пользу первого кандидата: «не надо учить, объяснять, человек уже попробовал себя в роли руководителя. А второй — еще неизвестно...» Но так рассуждают люди, не владеющие технологиями оценки. Поскольку, **если мы четко определим критерии и подберем инструменты их оценки, наш прогноз эффективности кандидата будет достаточно надежным.** А тем, кто не умеет этого, проще полагаться на опыт и рекомендации. Если продолжить нашу историю, то очень вероятно, что первый кандидат, с учетом его личных особенностей и установок, да еще и с учетом нового места работы, столкнется со сложностями в руководстве. А дальше или процесс будет вялотекущим (невысокая эффективность, отсюда слабая внутренняя мотивация, отсюда «выгорание», но поддержка за счет организационных факторов), или некомпетентность будет очень критична и ошибка подбора (оценки) станет очевидна.

Чтобы не допускать подобных ошибок, важно понимать, что у разных компетенций разная чувствительность к развитию. Гораздо проще повлиять на развитие **навыков**, получение **знаний**, чем на изменение **личностных качеств** и **установок**. Ну а менять **ценности** — дело уж совсем неблагодарное для организаций. То есть рентабельнее подбирать персонал, ориентируясь в первую очередь на соответствие базовых способностей, ценностей и наличие подходящих мотивов. Известен пример про Юрия Левитана, диктора советского радио, обладающего уникальным от природы голосом. Когда он приехал в Москву поступать в театральное и киноучилище, ему отказали из-за его провинциального говора. Он уже хотел возвращаться на родину, но увидел объявление о конкурсе радиодикторов. Среди членов приемной комиссии были настоящие мастера, которые сумели оценить красивый голос претендента. А дикция, решили они, дело наживное. Так началась его выдающаяся профессиональная карьера.

2.4. УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ

Руководителям обязательно нужно принимать участие в разработке модели компетенций. Некоторые компании создают команду разработчиков, в которую входят не только специалисты HR-департамента, но и сотрудники других отделов. В других компаниях просто проводятся интервью и сессии с руководителями для определения и четкого понимания стратегии компании. Очень важны поддержка и участие топ-менеджеров в течение всего процесса разработки. Нужно приложить немало усилий: организационных, переговорных, аналитических.

Модель компетенций для многих сотрудников компании — это как спички для ребенка — вроде предмет понятен, а его применение без инструкций может привести к большим неприятностям. Сотрудники организации должны понимать, для чего введена новая система и что она означает для каждого из них. В противном случае красивые слова так и останутся на бумаге. Сотрудники должны понять, что новая система выгодна для них, она позволяет четко знать, что ожидает от них руководство компании, и, соответственно, профессионально развиваться в этом направлении. Важно запустить обсуждение целей системы оценки на совещаниях. Кроме того, возможно и размещение статей на внутреннем сайте компании, в которых для всех сотрудников были бы представлены описания компетенций и инструкции по работе с ними.

Формулировки в модели компетенций должны быть прозрачны и понятны, а индикаторы описаны в терминах необходимого рабочего поведения.

Модель компетенций желательно использовать во всех областях работы с персоналом: при подборе, перемещении, работе с кадровым резервом, обучении и адаптации персонала. Бывает так, что в компании есть модель компетенций и есть система оценки результативности сотрудников по ключевым показателям эффективности (KPI), но оценка проводится только по результату и модель не используется. В идеале нужно использовать и то и другое. Если мы будем оценивать только результат, мы не сможем полно ответить на вопрос, почему результат низкий, что изменить в своем поведении для его улучшения, и вообще не сможем выстроить эффективную систему обучения. Результат складывается из нескольких факторов, и поведение сотрудника — один из них. Если у сотрудника компетенции развиты на высоком уровне, а результат недостаточен — либо мы не учли что-то при определении актуальных компетенций, либо вмешался третий фактор. Он может быть связан с назревшей необходимостью перестроить организацию работы, с появлением сильного конкурента, сезонностью, неэффективностью взаимодействия между подразделениями или с изменением ситуации на внешнем рынке. В любом случае нужно смотреть ситуацию в динамике.

У сотрудников должна быть возможность самостоятельно изучить требования к более высокой должности. Изучая требования к поведению, сотрудник сам может определить приоритеты для своего развития. Свобода доступа к данным делает человека более ответственным, что созвучно ценностям многих современных организаций. Система оценки и развития является именно той методикой, которая необходима для поиска и раскрытия в человеке скрытых коммуникативных возможностей, неизвестных даже ему самому.

Должна проводиться периодическая оценка персонала: руководители регулярно оценивают каждого своего подчиненного и всем дают обратную связь, чтобы помочь людям понять, на каком уровне развития компетенций они находятся и какие необходимо развивать в первую очередь. По результатам

оценки планируются: а) направления дальнейшего развития сотрудника на этой должности или б) продолжение карьеры в другой должности в компании. Модель компетенций может использовать любой руководитель в «ежедневном обиходе» для экспресс-оценки поведения своих сотрудников. Ведь рабочая среда — это самый сложный практический кейс, оценить правильность выполнения которого может именно руководитель.

На основе моделей компетенций и оценки должны формироваться последующие программы развития (планов обучения). Это позволит избежать хаотичного обучения «чему-нибудь и как-нибудь», а план обучения будет четко разрабатываться под установленные требования (это касается и ежегодного общего плана обучения для всех сотрудников компании, и индивидуальных планов). Здесь можно видеть экономию затрачиваемых на обучение средств. Точечное обучение под конкретные задачи потребует меньших затрат, чем глобальное обучение всему.

В процессе оценки эффективности проведенных программ развития модель компетенций является основой для сравнения того, что было и как стало (это при условии, что перед обучением проводились замеры уровня развития компетенций).

Модель компетенций не является застывшей конструкцией, она нуждается в периодической коррекции. Причиной могут быть изменившиеся цели и приоритеты компании, а также ситуация, если существующая модель перестает работать.

2.5. ОСНОВНЫЕ СЛОЖНОСТИ ПРИ ПОСТРОЕНИИ И ИСПОЛЬЗОВАНИИ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

В условиях не вполне эффективно построенной системы управления персоналом часто встречаются следующие сложности:

- на этапе определения требований к должности нежелание руководителей подразделений открыто говорить о требованиях, возможно неосознанное их занижение, боязнь поставить людей в «неловкое положение» при проведении оценки, желание защитить себя. Впоследствии модели компетенций могут не работать, «отмирать» как неиспользуемые;
- восприятие оценки не как общей, важной для всех задачи, а как ненужной процедуры, средства «развлечься», сравнить, а возможно, и наказать;
- несерьезное отношение к этапу построения модели компетенций как к современной «забаве», отвлекающей от дел. Тогда интервью с руководителем для определения ключевых компетенций проходит формально. Это приводит к тому, что в определенный момент руководители оказываются перед фактом, что теперь их сотрудники и они сами будут оцениваться по критериям, на деле мало относящимся к их реальной работе и не являющимся основой успешности;
- при проведении оценки по компетенциям руководители склонны завышать оценки уровня проявления компетенций у подчиненных;
- в организации, где никогда не проводилась объективная оценка по компетенциям, руководитель может хвалить, но чаще ругает подчиненных, как нерадивых детей. И это единственная «система» оценки. Никто из сотрудников точно не знает критериев, по которым их оценивают. Общая ответственность снижена. Поэтому поначалу любое новшество в оценке воспринимается с большим напряжением;
- «Дорого яичко к Христову дню», — говорит народная мудрость. Если начальник получает результаты слишком поздно, когда решения уже приняты, ценность оценки персонала будет незначительной;

- некоторые специалисты отмечают современную увлеченность темой моделей компетенций и разработкой моделей ради самих моделей. Нужно очень четко понимать: как и где я смогу применить результаты? Какие решения сможет принять руководитель по результатам оценки компетенций (повышать ли сотрудника, обучать ли, стоит ли вкладывать средства в обучение, потенциал роста и пр.)? Понятно, что именно эти кадровые решения являются целью любых проводимых мероприятий.

Работу по внедрению системы оценки и развития в организации могут осуществлять как ее внутренние специалисты, так и внешние консультанты. Преимуществами первого варианта являются хорошее знание специфики компании и людей, работающих там, постоянное присутствие сотрудников службы персонала в организации. Консультанты же, как правило, имеют хороший опыт фасилитации групповой работы, могут умело управлять дискуссиями, тонко подмечать высказывания практиков, содержащие ценную информацию, но сформулированные недостаточно четко, и придавать им четкую форму.

2.6. ЛОВУШКА ДЛЯ HR-МЕНЕДЖЕРА: ПРОТИВОПОЛОЖНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

При построении моделей компетенций важно учитывать, что существуют компетенции, которые противоположны друг другу. Они, по крайней мере при их сильной выраженности, не могут сочетаться в одном человеке. Они как два противоположных полюса. Давайте разберем некоторые пары таких компетенций и обсудим возможные их сочетания. А также проследим опыт работы компаний, которые столкнулись с такими противоречиями.

«Исполнительность» — «Лидерство»

Яркое лидерство противоречит исполнительности. На одном полюсе — управляемость, легкость подстройки к другим людям, склонность опереться на чье-то мнение при принятии решения. На другом — решительность, четкость собственной позиции, принципиальность, желание поступить по-своему. Это бывает очень часто, и поэтому мало ярких лидеров можно встретить на уровне линейного руководства. Им самим там непросто, да и с ними бывает сложно. Бывает, что такой человек оказывается на этих позициях по пути своего карьерного роста. Но он либо быстро вырастает из этой должности, либо стремится создать что-то свое.

«Инновационность», «Творческий подход» — «Нормативность»

Есть такое выражение, что творческий человек и к обязанностям и правилам относится творчески. Любой нестандартный подход предполагает выход за рамки, за пределы. В этом вся суть. Нормативность — это рамки, это склонность четко придерживаться установленных норм и правил. Вспоминается, как некоторые менеджеры по персоналу добавляют в анкеты рамки, куда кандидат должен вписать информацию (например, дату, подпись и пр.), и потом оценивают, насколько человек вписывается в них, делая прогноз его нормативности.

«Достижение результата» — «Акцент на качестве», «Соблюдение процесса»

Если вернуться к описанию метапрограммы «нацеленность на результат», то мы увидим, что человека, нацеленного на результат, мотивирует скорость его достижения, человек легкий на подъем, ему с трудом даются дела, требующие усидчивости и соблюдения процесса. Ведь если такой человек впереди увидел возможность осуществления своей цели, он готов поступиться точностью. Есть люди, которые,

наоборот, способны работать долго и методично, но от них не стоит ждать рывка к результату.

«Клиентоориентированность», «Легкость подстройки к людям» — «Неподверженность влиянию», «Принципиальность»

Давайте подумаем, может ли человек, который легко подстраивается к каждому, быть еще и принципиальным? Нет, даже если очень постарается. Одно исключает другое. Для того чтобы принимать непопулярные решения, жертвовать чем-либо ради цели, нужно уметь отстраиваться от человеческого фактора. Теоретически можно представить ситуацию, когда такой понимающий каждого человек будет вынужден, скрипя зубами, проявлять принципиальность, игнорировать мнения и отношение других. Но зачем нужна такая ломка? В любом случае где-то проявится неэффективность. Это неестественное поведение и слишком сложная подстройка под корпоративные задачи. Вспоминается детский рассказ, как гусь поменялся лапами со страусом, шеей с лебедем, а потом не смог плавать и был схвачен лисой. Не съеден он был только потому, что сказка детская. И если ты, условно говоря, создан, чтобы «летать», «плавать» хорошо уже не будешь. Вернее, можешь научиться с трудом, но будешь «пловцом» хуже, чем те, кто к этому изначально склонен.

Бывают ситуации, когда компания при разработке моделей сталкивается с противоречием, когда нужны обе противоположные компетенции как базовые ценности. Недавно в одной компании, на сессии, где определялись ключевые ценности, возникло такое противоречие. Эта компания была ориентирована на инновационность и действительно на своем рынке не раз была первой, внедряя программное обеспечение и т. п. При этом у нее были четкие стандарты деятельности и в ряде подразделений было необходимо четкое следование правилам работы. До определенного момента открыто это никто не обсуждал. А ценности были взяты из другой компании. Там они были качественно прописаны, и это было основным

аргументом. Как решили поступить? Четко расшифровали индикаторы компетенций, затем построили шкалу оценки, поставили различные эталонные значения для разных подразделений. Во многих из них целевым был максимальный уровень по «инновационности» и средний — по «соблюдению стандартов работы». Были подразделения, где было наоборот. В компании появились единые компетенции и при этом разные требования для отделов.

Какие выводы может сделать HR-менеджер из вышеизложенной информации?

- Чудес не бывает! Не ищите идеал, а если вам покажется, что вы его нашли, знайте — вы где-то недосмотрели. И ждите «сюрприза».
- Если у человека есть очень яркая компетенция, значит, ее противоположность будет совсем слабой! Помните, как часто таланты являются одновременно людьми со сложным характером?
- Иногда бывает достаточно определить, что приоритетнее. Нужно проанализировать работу успешных сотрудников и понять, на чем основана их успешность.
- Используйте разграничение функций. Часто в компаниях сейчас можно встретить отдел активных продаж и отдел сопровождения или обслуживания. При грамотном, продуманном подходе к организации работы мы получаем компетенции в чистом виде. Это также можно сделать в рамках одного отдела.
- Во всех данных примерах речь шла о трудно развиваемых компетенциях, которые нецелесообразно развивать в рамках организации. Гораздо экономичнее сразу подбирать таких людей, понимая противовес и возможные сложности. Последние можно заранее компенсировать оргфакторами и контролем. Это можно сравнить с огранкой алмаза. В организацию попадает человек, обладающий основными, базовыми компетенциями,

а остальные компетенции доводятся до идеала уже в рамках организации либо при помощи обучения, либо посредством организационных мер.

- Некоторые компании пользуются словарем компетенций при построении модели. В погоне за красивыми описаниями можно забыть про саму суть компетенций для конкретной компании. Поэтому необходимо проводить анализ работ. Идите не от названий, а от сути.
- Не стоит ждать, что каждый человек сам вам расскажет о том, кто он. Это бывает редко, так как все мы, приходя на работу, хотим казаться и умными, и красивыми. Люди плохо знают самих себя. Поэтому менеджеру по персоналу важно уметь объективно оценивать сотрудника и подбирать адекватный функционал.

2.7. КАК РАЗРАБОТАТЬ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

Для того чтобы разработать модель, нужно четко понимать суть деятельности и то, от чего зависит ее результат. Поэтому необходимо провести так называемый анализ работ. Это и является первым пунктом нашего алгоритма.

1. Проведение анализа работ одним или несколькими методами (о методах ниже).
2. На основе данных интервью создание списка компетенций. Например, получены данные о том, что сотрудник этого подразделения часто вынужден сталкиваться с грубостью, хамством или отказами клиентов. И общий результат будет зависеть от его эмоционального настроя, способности сохранить спокойное состояние и энергию для продолжения работы. Мы определяем название компетенции как, например, «Эмоциональная устойчивость». Здесь могут возникнуть споры, связанные именно с терминологией,

с разным пониманием тех или иных выражений. И именно здесь уже начинается работа по определению будущих индикаторов компетенций, что помогает прояснить значение терминов.

3. Согласование полученных компетенций с руководителями. Сначала мы согласуем список компетенций, то есть конкретный список из 5–8 названий. Если руководитель согласен с тем, что именно эти компетенции определяют результат, мы переходим к следующему этапу.
4. Прописывание индикаторов к согласованным компетенциям. Информация берется из данных анализа работ, используются примеры, рассказы о реальных ситуациях.
5. Повторное согласование уже готовой модели.

Существуют следующие *методы анализа работ*:

- прогностическое интервью;
- интервью по критическим инцидентам;
- прямые атрибуты;
- структурированные опросники;
- анализ документации.

Прогностическое интервью

Этот метод ориентирован на руководителей высшего звена, которые владеют представлением о бизнес-стратегии организации. Проводится интервью с группой руководителей. Цель — учесть при построении модели стратегические цели и особенности организационной культуры компании. Этот метод ориентирован в будущее и включает в себя описание:

- факторов, влияющих на развитие организации, прогноза бизнес-среды компании, изменений в организационной структуре, целях и стратегии;

- требований к сотрудникам, необходимых в рамках изменений;
- существующей и желаемой организационной культуры.

Интервью по критическим инцидентам

Это сбор событий, случившихся ситуаций (инцидентов), наиболее важных или критических для эффективной работы.

Условия:

- законченное событие;
- наличие выводов;
- не самые крайние и редкие случаи рабочей практики;
- влияние на результат работы.

Прямые атрибуты

Метод прямых атрибутов основан на использовании общих моделей с уже готовыми определениями компетенций. Подобные модели описывают большинство типов поведения, которые организации обычно заинтересованы измерять. Поэтому менеджеров компании просят ознакомиться с содержанием компетенций подобных моделей и ранжировать их в порядке важности для исследуемой работы (или отобрать некоторое количество компетенций). Форма использования этого метода достаточно свободна, в отдельных случаях это задание менеджерам может быть применено как своеобразный повод для разговора, чтобы в дальнейшем более глубоко познакомиться с содержанием работы, применяя в том числе и другие методы.

Структурированные опросники

Это сборники вопросов относительно содержания работы, характера и сложности решаемых задач, необходимых навыков и знаний. Традиционно такие интервью проводятся с несколькими лучшими и несколькими худшими сотрудниками, руководителями подразделений.

Перечисленные методы могут использоваться как отдельно, так и в сочетании. Важно правильно организовать анализ работ. Нужно заранее предупреждать сотрудников о встрече, обязательно подчеркивая, что это не оценка их качеств, а интервью с целью понимания особенностей работы. Сотрудники в данном случае нужны как эксперты, которые помогают составить грамотную модель. На самом деле они прежде всего заинтересованы в ее адекватности и обычно легко помогают. Редко бывают случаи, когда сотрудники не идут навстречу. Думаю, это связано с укоренившимся недоверием к HR-службе, опасением, возможно, когда-то нарушенными договоренностями.

Примеры вопросов для структурированного интервью (вариантов таких вопросов может быть много)

Выполняемые задачи

- Расскажите нам, пожалуйста, об основных задачах вашей деятельности.
- Что является результатом вашей деятельности?
- Опишите ваши наиболее важные рабочие задачи.
- Чем вы занимаетесь каждый рабочий день/как строится ваш рабочий день?
- За что вы отвечаете в работе/какова ваша зона ответственности?
- Какие задачи охватывают большую часть рабочего времени?
- Опишите 3–4 самые важные (значимые) ситуации, с которыми вы столкнулись на работе (2–3 успеха и 2–3 неудачи).
- Наиболее часто повторяющиеся ситуации на работе. Что сложно? Что просто?
- Есть ли для вас некие показатели или критерии оценки вашей работы в компании?

- А есть какая-то цикличность выполнения вашей работы, периодичность?
- Что является результатами вашего труда, как это можно измерить? В чем это выражается?

Взаимодействия (с кем, как часто), распределение задач

- Как часто вам приходится взаимодействовать с другими отделами (сотрудниками)? С кем чаще всего?
- Кто определяет сроки вашей работы?
- Как обычно распределяются обязанности внутри отдела?
- Что нужно рядовому специалисту для того, чтобы стать главным специалистом? Какие качества, знания и навыки?
- Чем различается уровень ответственности в работе специалиста и главного специалиста?
- С кем и как строится взаимодействие по согласованию документов, результатам работы, по предоставлению отчетов?

Личностные качества и профессиональные знания/навыки, необходимые для эффективной работы

- Приведите пример наиболее успешного проекта или работы, которая получается лучше всего. Что позволяет успешно справляться? Какие профессиональные знания и личностные качества? Без каких знаний и навыков вы не смогли бы справиться с этой задачей?
- Приведите пример неудачи. Когда это было? С чем было связано? Что вы сделали? Как разрешилась ситуация?
- А каким образом она разрешилась, что для этого было сделано?
- А вам лично что дал этот инцидент? Может быть, вы чему-то научились, сделали какие-то выводы?

- Если бы вы занимались подбором сотрудников на эту должность, какие качества посчитали бы ключевыми/ведущими/основными?
- А какие качества помешали бы эффективному выполнению задач?
- Представьте, что я — начинающий... Посоветуйте, как мне быстрее и успешнее развиваться в профессии? Что для этого нужно?
- Вспомните, пожалуйста, конкретный момент или ситуацию, в которой у вас все складывалось особенно хорошо и вы эффективно действовали/вели себя? В чем заключалась ситуация?
- Что вы думали/чувствовали/хотели сделать в этой ситуации?
- Каков был результат?

2.8. ПРИМЕРЫ ИНДИКАТОРОВ И ВОПРОСОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ НЕКОТОРЫХ РАСПРОСТРАНЕННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Есть ряд компетенций, которые можно частично оценить просто по поведению человека на интервью. К таким компетенциям относятся, например «Коммуникабельность» (как соискатель выстраивает взаимодействие, слушает ли, умеет ли поддержать диалог и убедительно аргументировать), «Лидерство» (как использует пространство, например передвигает неудобно расположенный стул или довольствуется тем, как есть, пытается ли управлять диалогом), «Уверенность в себе» (уверенная жестикуляция и интонация, инициатива в разговоре). Почему же такая оценка «частичная»?

Возьмем, например, «Уверенность в себе». Бывает, человек на собеседовании внешне демонстрирует уверенность, но стоит интервьюеру усомниться в его опыте или немного покриковать, от такой уверенности не остается и следа.

Или «Лидерство»: по поведению на интервью мы увидим только ряд индикаторов. Например, видно, что это явный лидер, однако пока неясно, как он этим пользуется, какие средства влияния предпочитает, насколько его стиль лидерства подойдет вашей корпоративной культуре и пр. Такая компетенция, как «Лидерство», хорошо видна в групповой работе, например, руководитель при решении сложной задачи игнорирует предложения других, слепо продвигает свое мнение и в результате принимает неправильное решение. Или, наоборот, проявляет стремление к развитию своих подчиненных. Такие поведенческие индикаторы очень важны для роли руководителя. Давайте обобщим все вышесказанное: наблюдайте за поведением кандидата на интервью, улавливайте мелкие детали в его поведении, при этом дополняйте оценку вопросами и другими доступными инструментами.

КОМПЕТЕНЦИИ КАНДИДАТОВ

Компетенция «Клиентоориентированность»

С клиентоориентированным человеком комфортно находиться рядом, он направлен на взаимодействие, понимает и учитывает потребности находящегося рядом. В данном случае мы скорее говорим о базовой клиентоориентированности. В бизнесе стремление удовлетворить потребности клиентов необходимо сочетать со следованием своим интересам и задачам. И оба этих пункта нужны для достижения результата. Какие параметры стоит оценивать в поведении соискателя:

- насколько он понимает, кто является его ключевыми клиентами, и что делает, чтобы привлечь их;
- насколько полно кандидат проясняет потребности клиента;

- что делает для того, чтобы удержать клиентов;
- каково качество предложенных клиенту решений;
- сколько времени затрачивает кандидат на взаимодействие с клиентом, насколько это обоснованно;
- что делается для построения долгосрочных отношений.

То есть, по сути, нужно смотреть на все то, что является залогом успешной работы с клиентами именно в вашей компании и в вашей сфере деятельности в целом. Многие из этих параметров будут на высоком уровне только при наличии опыта и навыков продаж и переговоров. Если в вашей компании предполагается возможность обучения и развития данной компетенции и есть для этого время, то для начала соискателю достаточно базовой клиентоориентированности (ее-то как раз развить сложно). На ее основе можно развить навыки продаж, переговоров, обучить способам коммуникации. Тогда для новичков в шкале оценки компетенций целевым будет базовый уровень, а для уже работающих сотрудников — уровень мастерства.

При оценке компетенции «Клиентоориентированность» обращайте внимание на такие *возможные подводные камни, как:*

- оценка декларируемого отношения к клиенту. Например, кандидат говорит: «Я всегда стараюсь быть предельно вежливым с клиентом», «Я поддерживаю долгосрочные отношения с клиентами» и пр. Важно задать дополнительные вопросы, прояснить ситуацию на примерах, узнать подробности. Тогда мы сможем подтвердить сказанное клиентом о его умении и отношении;
- оценка за уступки клиенту и легкие решения. Есть два варианта поведения: сотрудник делает все для удовлетворения интересов клиента, угождает, находит варианты. При этом он не обязательно разбирается

в потребностях и выявляет их все, он может просто реагировать на просьбу клиента о скидке или может сам предложить скидку в начале диалога. В другом случае сотрудник ориентирован на интересы как клиента, так и своей компании. Проясняет потребности и находит решение. Естественно, что в оценке важно учесть не только желание удовлетворить интересы клиента, но и умение их понять и найти оптимальное решение.

Вопросы на оценку компетенции «Клиентоориентированность»

- Дайте как можно больше решений в данной ситуации: клиент требует такую скидку, которую вы предоставить не можете.
- Вы хороший продавец? Почему так считаете?
- Как вы определяете, что успешно провели переговоры с клиентом?
- Вы умеете хорошо влиять на людей. Перед вами клиент, которого вы легко можете убедить купить абсолютно ненужный, хотя и безвредный товар. Ваши действия. Почему вы так поступите?
- Что вы предпринимаете для повышения качества обслуживания?
- Что самое сложное в работе с клиентами?
- Как вы получаете информацию об удовлетворенности клиентов?
- Решение о покупке/сотрудничестве клиент принимает на основании трех факторов: товар, сервис и личность продавца. На какой из этих факторов вы имеете влияние? Почему?
- Как вы при первой встрече определите, перспективен ли клиент?

- Ваш клиент вызывает у вас ярко выраженные отрицательные чувства. Хотя вы и пытаетесь скрыть их, клиент все равно чувствует, что что-то не так. Что вы предпримете?
- Я ваш клиент, пришла в магазин с мужем и хорошей суммой денег. Выявите мои потребности.
- Что важнее на переговорах: говорить или слушать?
- Клиент говорит, что товар дорого стоит. Почему он это говорит?¹

Компетенция «Ответственность»

Разберем работу с этой компетенцией на примере различных ответов кандидатов, имеющих опыт руководства. Им был задан вопрос: «Расскажите про свою работу в этом проекте, какие были сложности и результаты?»

Далее представлены ответы трех кандидатов с различными уровнями ответственности. Прочитайте ответы и определите уровни по шкале «высокий — средний — низкий».

1. «Мы работали с утра до позднего вечера, чтобы успеть в срок. Мне нужно было часто уезжать, но я всегда знал, в каком состоянии находятся дела. По ходу выполнения работ у нас, конечно, возникали мелкие трудности, но благодаря тому, что деятельность всех участников процесса была прозрачной, ошибки всплывали не в последний момент и их удавалось оперативно исправлять. В итоге мы успели сдать проект вовремя и даже получили новый».

2. «Нам были поставлены очень жесткие сроки. Было сразу понятно, что это нереально, по крайней мере при стандартном рабочем дне. Все нервничали, и это сказывалось на работе. Очень сложно работать в условиях, когда руководство давит, ресурсы выделяются с трудом и в последний момент.

¹ Некоторые вопросы здесь и далее взяты из книги С. Ивановой «Искусство подбора персонала».

Сейчас я понимаю, что мне нужно было быть жестче с подчиненными. В итоге мы задержали выполнение проекта на неделю. Был неприятный разговор, хотя я считаю, что во всем этом есть частичная вина нашего генерального директора, который не смог рационально оценить объем работ и сроки их выполнения».

3. «Руководство поставило перед нами задачу по выполнению проекта и назначило человека, который бы это контролировал. Он вмешивался в процесс постоянно, даже когда в этом не было необходимости. Из-за этого приходилось по несколько раз переделывать одно и то же. Конечно, сотрудникам это не нравилось, мотивация и вовлеченность снижались. В общем, мы не выполнили задачу в срок. Я считаю, что это произошло исключительно по вине руководства, которое не сумело правильно организовать рабочий процесс».

Возможные индикаторы компетенции «Ответственность»:

- с готовностью принимает задачи в работу;
- выполняет взятые на себя обязательства;
- проявляет настойчивость в преодолении препятствий в ходе выполнения задач;
- принимает личную ответственность за результаты и качество своей работы;
- находит оптимальные способы выполнения работы.

Слова и выражения, характеризующие высокую и низкую ответственность, приведены в таблице.

Низкая	Высокая
Я ничего не могу поделать. Вот такой я есть. Он так меня раздражает. Мне придется это сделать. Я вынужден	Посмотрим, какие есть возможности. Я могу выбрать другой подход. Я выбрал соответствующую реакцию. Я выбираю

Возможные вопросы на оценку компетенции «Ответственность»

- Решение о сотрудничестве клиент принимает на основании трех факторов: товар, сервис и личность продавца. На какой из этих факторов вы имеете влияние? Почему?
- Расскажите о том, как вы приняли неправильное решение.
- Один из сотрудников вашего подразделения по личным причинам недобросовестно выполнял свои обязанности в течение последнего квартала, в результате чего подразделение не выполнило план. Проанализируйте ситуацию с позиции виновности и наказания участников.
- Как вы считаете, почему одни отделы выполняют плановые показатели, у них хорошая, слаженно работающая команда, а в других подразделениях планы не выполняются и высока текучесть кадров?

Компетенция «Нацеленность на результат»

Возможные индикаторы компетенции «Нацеленность на результат»:

- ставит перед собой и своими подчиненными конкретные амбициозные цели и ищет различные пути для их достижения;
- сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость, изменяет свой подход к решению задачи и методы работы для достижения результата;
- сохраняет продуктивность в условиях неопределенности, постоянной нагрузки, ограничений по ресурсам и изменений.

Вопросы для оценки компетенции «Нацеленность на результат»

- Расскажите о трудной ситуации, с которой вам пришлось работать. Как вы справились с этими трудностями? (Каков был результат?)

- Опишите рабочую ситуацию, о которой вам наиболее приятно вспоминать. (Говорит о результате или о процессе.)
- Опишите идеальное место работы. (Говорит о результате или о процессе, отношении к интенсивности работы, изменениям.)
- Что для вас важно в работе? (Говорит о результате или о процессе.)
- Что вам больше всего нравится в продажах, управлении? (Говорит о результате или о процессе.)
- Назовите цели, которые вы перед собой ставите в настоящий момент.
- Я ваш подчиненный. Вы заметили беспорядок в офисе и решили это исправить. Поставьте передо мной задачу.

Компетенция «Гибкость и адаптивность»

Возможные индикаторы к компетенции «Гибкость и адаптивность»:

- способность продуктивно работать в быстро изменяющихся условиях;
- открытость новой информации и опыту, умение отойти от привычных стереотипов мышления;
- умение быстро приспосабливаться к новому и обеспечивать продуктивный результат.

Вопросы для оценки компетенции «Гибкость и адаптивность»

- Как бы хорошо мы ни планировали работу, часто бывает так, что ситуация меняется. Опишите конкретную ситуацию, когда вам приходилось вносить изменения в установленные планы. Как вы с этим справились?
- Тщательно проанализировав существующую систему развития, обучения и планирования карьеры, вы при-

шли к выводу о том, что ее надо кардинально менять. Вы разработали проект этих изменений. Как вы будете их внедрять?

- В вашей компании принято решение о введении новой дополнительной отчетности для сотрудников одного из подразделений. Предложите шаги по ее внедрению с тем, чтобы добиться максимально позитивного восприятия.
- Расскажите о том, как вы должны были приспособиться к сложной обстановке.

Компетенция «Эффективная коммуникация»

Возможные индикаторы компетенции «Эффективная коммуникация»:

- быстро устанавливает контакт, в том числе с новыми людьми;
- способствует достижению целей участников коммуникации;
- умеет слушать и слышать собеседника, стремится понять интересы другого;
- убедительно излагает свою точку зрения, отстаивает свои интересы;
- контролирует свои эмоции и способствует разрешению конфликтов;
- уважительно и доброжелательно общается с другими, учитывая их индивидуальные особенности.

Вопросы для оценки компетенции «Эффективная коммуникация»

- Вы знаете, что ваш коллега говорит о вас плохо за глаза, и это мешает вашей карьере. Ваши действия?
- Вы чаще соглашаетесь или спорите? (Провокация.)
- Вы часто хвалите или критикуете других людей? (Провокация.)

- С какими людьми вам трудно работать?
- Расскажите о своем опыте проведения переговоров. Принципы? За счет чего удается? Какие сложности? Что самое важное? Какие выводы для себя сделали?
- Как давно вы работаете в?.. Расскажите, как вы устанавливали отношения с коллегами. Как установленные отношения помогают в решении задач? Приведите пример.
- Расскажите о том, как вы убедили членов команды работать по вашей схеме.
- Расскажите о том, как вы согласились с мнением, которое отличалось от вашей точки зрения.
- Приведите пример, когда вы пытались убедить группу людей (одноклассников, коллег по работе) согласиться с вашей точкой зрения. Как вы действовали? Каков был результат?
- Что вы делаете, если клиент эмоционально высказывает претензию?
- Я ваш клиент. Я пришла к вам с претензией, требую общения с директором. Ваша задача — разрешить ситуацию.

Компетенция «Стрессоустойчивость»

Индикаторы этой компетенции будут зависеть от того, что является стрессовым фактором для данной конкретной позиции в данной организации. Вот несколько примеров.

Возможные индикаторы компетенции «Стрессоустойчивость»:

- способность переносить интеллектуальные, волевые и эмоциональные нагрузки, связанные с особенностями профессиональной деятельности;
- умение восстанавливаться после перегрузок;
- способность управлять собственными эмоциями при взаимодействии со сложными, конфликтными клиентами;

- умение фиксироваться на позитивных сторонах сложных ситуаций.

Вопросы для оценки компетенции «Стрессоустойчивость»

- Чем вы занимаетесь в свободное время? (Антистрессовый ресурс.)
- Как вы снимаете напряжение? По каким признакам вы определяете, что находитесь в состоянии сильного стресса и срочно нуждаетесь в отдыхе? (Антистрессовый ресурс.)
- Что бы вы сделали, если в незнакомом городе, где у вас назначена встреча с очень важным для фирмы клиентом, у вас украли бы все деньги, документы и мобильный телефон?
- Что для человека является стрессовым фактором?
- Как большинство людей реагирует на стресс?

КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Компетенция «Лидерство»

Возможные индикаторы компетенции «Лидерство»:

- высокая степень влияния на окружающих, способность изменять поведение людей;
- умение сплотить команду, координировать работу группы и вести к общей цели;
- способность к принятию управленческих решений и принятию ответственности за них;
- выдвижение идей и мотивирование других на их исполнение, способствование поддержанию сотрудниками ключевых ценностей;
- готовность к самостоятельному принятию решений, в том числе непопулярных.

Вопросы для оценки компетенции «Лидерство»

- У вас в отделе проходит довольно важное совещание, которое ведет руководитель. Вдруг у него звонит телефон, он слушает и говорит вам: «Меня вызывает генеральный, вы должны принять решение без меня». Руководитель уходит. Ваши действия? (Провокация, подробно о провокациях — в первой главе.)
- Вы принимаете участие в совещании. Вы убеждены в правильности своей точки зрения, но подавляющее большинство коллег высказали противоположную точку зрения. Вы по-прежнему убеждены в своей правоте. Ваши действия? Почему? (Провокация.)
- Что можно считать действительно непопулярными решениями руководителя по отношению к подчиненным? Приведите конкретные примеры.
- Почему у одних руководителей необходимость принимать непопулярные решения вызывает стресс, а у других — нет?
- Вы как руководитель видите, что система материальной мотивации, которая существует в компании, неэффективна, но выгодна людям. Вы считаете, что необходимо изменить систему, но это может вызвать негативную реакцию. Ваше решение?
- Приведите примеры важных для компании решений, которые вам приходилось принимать. Подробно опишите процесс их принятия. Каковы были результаты и последствия?
- Расскажите о том, как вы должны были принять ответственное решение при нехватке информации.
- Расскажите о том, как вы были вынуждены принять непопулярное решение.
- Каким образом вы решаете, какому кандидату отдать предпочтение на выборах? (Референция.)

- Вы хороший руководитель? Почему вы так считаете? (Референция.)
- Чем вы были недовольны в поведении ваших сотрудников чаще всего?
- Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает о том, как выполнять текущую работу, но в итоге делает все исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем эта ситуация может быть вызвана? Ваши действия?
- Опишите свой управленческий опыт. Что получалось хорошо? Что было сложно?
- Вспомните ситуацию, когда вы выбирали решение из двух альтернатив. Какие плюсы и минусы были у каждого варианта решения. Какое решение вы выбрали? Почему?
- Насколько часто вам приходилось принимать самостоятельные решения? Были ли непопулярные решения? Расскажите об этом.

Компетенция «Мотивирование подчиненных»

Возможные индикаторы компетенции «Мотивирование подчиненных»:

- умеет выявлять индивидуальные мотиваторы подчиненных и соотносить их с целями и задачами компании;
- хорошо ориентируется в инструментах мотивации, умеет их применять для повышения эффективности в работе;
- дает конструктивную обратную связь сотрудникам по результатам их работы.

Вопросы для оценки компетенции «Мотивирование подчиненных»

- Назовите три плюса и три минуса в ситуации, когда руководитель склонен все время мотивировать и вдохновлять своих подчиненных.

- Вы руководитель отдела. Вашему подразделению необходимо в ближайшие выходные выйти на работу, так как сложилась форс-мажорная ситуация. Политика компании и бюджет не позволяют оплачивать переработки. Кроме того, вы знаете, что последнее время ваши сотрудники работали очень напряженно. Ваши действия?
- Каким образом вы будете определять, надо ли убеждать подчиненного выполнить ту работу, которая ему не очень интересна или не очень приятна? Стоит ли это делать в принципе, или вполне достаточно того, что это входит в должностные обязанности этого сотрудника?
- У сотрудника, ранее дававшего отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет все свои обязанности. Чем может быть вызвана такая ситуация и каковы ваши действия?
- Приведите пример, когда кто-либо из сотрудников негативно относился к поставленным целям или работал с низкой эффективностью? Что вы сделали? Какой был результат?
- У вас в подчинении работает человек, который уже несколько перерос свою позицию. Однако в силу различных объективных причин карьерного роста быть не может, а доход достаточно высокий. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

Компетенция «Развитие подчиненных»

Возможные индикаторы компетенции «Развитие подчиненных»:

- делегирует полномочия и ответственность;
- стремится к развитию подчиненных, осуществляет мероприятия по обучению, передаче опыта;
- планирует карьеру подчиненных, вовлекает их в новые сферы деятельности.

Вопросы для оценки компетенции «Развитие подчиненных»

- Перед вами стоит задача организовать тренинг для сотрудников отдела. Каким образом вы будете определять содержание и форму проведения тренинга?
- Руководитель компании ставит перед вами задачу, чтобы после проведения тренинга по технике продаж объемы продаж выросли на 50 %. Ваши действия?
- Вы организовали в компании обучение иностранному языку. Половина сотрудников довольна, половина — нет. Ваши действия?
- Проиллюстрируйте вашу способность руководить людьми. Расскажите о тех людях, которые выросли в профессиональном плане благодаря вашей поддержке.
- Руководитель находится со своим подчиненным на переговорах с клиентом. В какой-то момент он понимает, что может вмешаться и сделать презентацию вместо сотрудника. Это будет более эффектно, хотя существенного воздействия на результат встречи не окажет. Как должен поступить руководитель в такой ситуации и почему?
- Вы — руководитель. Вам предстоит командировка на четыре дня. Опишите свой последний рабочий день перед командировкой.
- Приведите пример, когда вы делегировали работу другим людям. Что и как вы делегировали? Почему? Каковы были результаты?

Компетенция «Системность мышления»

Для оценки этой компетенции не всегда обязательно задавать отдельные вопросы. Можно просто обращать внимание на то, как кандидат представляет информацию. Насколько последовательно излагает. Разделяет ли информацию на отдельные блоки, например: во-первых, во-вторых, в-третьих. Обратите внимание на умение «распаковывать»

и «сжимать» информацию. Например: «Про это я расскажу кратко». Или: «Сейчас я перечислю, где работал, а потом расскажу подробнее». В речи очень хорошо проявляется умение выделить главное, построить логическую цепочку рассуждений, сделать выводы, обобщить их, резюмировать. После ответа кандидата на какой-либо вопрос можно уточнить: «Почему именно так? Что из этого следует? Каковы будут последствия?»

Возможные индикаторы компетенции «Системность мышления»:

- определяет причины возникновения проблем, выявляет закономерности;
- принимает решения, учитывая максимальное количество факторов, влияющих на ситуацию;
- учитывает, как предложенное им решение отразится на деятельности других людей/подразделений организации, оценивает риски и возможности;
- способен к структурированию информации, анализу и обобщению;
- видит несколько вариантов решения проблемы.

Давайте разберемся с понятиями «аналитический склад ума» и «аналитические способности», которые иногда путают. Первое — это более глобальное явление, характеризующее прирожденного ученого, аналитика. Аналитические способности — нечто локальное, то, что есть почти у каждого человека и различается только степенью развития. Можно говорить о низких, средних или высоких аналитических способностях, а аналитический склад ума либо есть, либо его нет. Это важно понимать для того, чтобы более четко определиться с тем, кого мы ищем. Для большинства позиций, в том числе руководящих, достаточно просто аналитических способностей, которые еще и можно развивать.

Возможные вопросы для оценки компетенции «Системность мышления»

- Решение о покупке/сотрудничестве клиент принимает на основании трех факторов: товар, сервис и личность продавца. На какой из этих факторов вы имеете влияние? Почему?
- Что вы предпринимаете для повышения качества обслуживания?
- Клиент говорит: «Это дорого». Почему он это говорит? Назовите как можно больше вариантов.
- Каким образом вы можете получить обратную связь от клиента? Какой путь самый достоверный?
- Расскажите об одной из рабочих ситуаций, когда вам пришлось решать сложную проблему или задачу. Опишите подробно, что вы делали. Как вы собирали информацию по этой проблеме? Какие данные и факты вы учитывали? Какие моменты, если таковые были, вы упустили из виду? Почему? Каков был результат?

Компетенция «Ориентация на перспективу»

Это компетенция руководителя высокого уровня, который должен уметь «видеть за деревьями лес». Попросите соискателя очертить круг и фокусы его внимания на этой должности. Внимательно слушайте — как далек его взгляд? Где границы его мышления? Способен ли человек рассуждать о будущем? Как он говорит о нем? Глаза горят или он спокойно озвучивает чужие мысли? Как много будущего времени в его речи?

Возможные индикаторы компетенции «Ориентация на перспективу»:

- способность предвосхищать развитие событий;
- способность ориентироваться на долгосрочные перспективы;
- умение видеть возможности.

Вопросы для оценки компетенции «Ориентация на перспективу»

- Расскажите о том, как вы сумели предсказать и предотвратить возможные проблемы.
- Вы работаете в туристическом бизнесе, каковы перспективы развития этой сферы, на ваш взгляд?
- Расскажите о своей мечте, как вы будете к ней идти?

Компетенция «Создание команды»

Возможные индикаторы компетенции «Создание команды»:

- привлекает и отбирает людей в команду для достижения целей бизнеса;
- делегирует полномочия и ответственность с учетом индивидуальных особенностей членов команды;
- развивает подчиненных и поощряет их к саморазвитию;
- помогает другим адаптироваться к изменениям и мотивирует других на достижение общих целей команды и компании.

Вопросы для оценки компетенции «Создание команды»

- Представьте ситуацию, когда в коллективе, которым вы руководите, есть неформальный лидер, который однозначно пытается конкурировать с вами за влияние. Ваши действия?
- Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает о том, как выполнять текущую работу, но в итоге все делает весьма исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем эта ситуация может быть вызвана? Ваши действия?
- У сотрудника, ранее дававшего отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет все свои обязанности. Чем может быть вызвана такая ситуация и каковы будут ваши действия?

- Какому кандидату вы отдадите предпочтение в первую очередь при подборе персонала в ваше подразделение?
- Что для вас самое сложное в руководстве?
- О чем в первую очередь должен заботиться лидер?
- Как вы мотивируете свой персонал?
- У вас в подчинении работает человек, который уже несколько перерос свою позицию. Однако в силу различных объективных причин карьерного роста быть не может. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.
- Представьте, что я ваша подчиненная. В последнее время я стала часто допускать мелкие ошибки в работе, несколько раз нарушила установленные правила трудового распорядка. Я успешно работаю около шести месяцев. Вы решаете поговорить со мной.

Компетенция «Организация и контроль»

Возможные индикаторы компетенции «Организация и контроль»:

- разъясняет другим их задачи и стандарты исполнения;
- правильно расставляет приоритеты для решения задач;
- организует свою деятельность и деятельность своих подчиненных в соответствии с планами;
- эффективно распределяет ресурсы для решения задач;
- регулярно контролирует ход выполнения задачи, в том числе сроки.

Вопросы для оценки компетенции «Организация и контроль»

- Вам предстоит командировка на четыре дня. Опишите свой последний рабочий день перед командировкой.
- Вы вернулись из командировки. Опишите свой первый рабочий день после командировки.

- На какие три момента вы обращаете внимание в первую очередь, приходя в свой отдел?
- Как все успеть в ситуации наплыва разных задач?

Компетенция «Организация и планирование»

Возможные индикаторы компетенции «Организация и планирование»:

- способен концентрироваться на важных задачах, правильно расставлять приоритеты в зависимости от целей;
- умеет соотносить выполнение поставленных задач во времени, определять нужные ресурсы, правильно их распределять;
- умеет организовывать деятельность, разбивать ее на этапы, распределять обязанности в зависимости от индивидуальных особенностей подчиненных.

Вопросы для оценки компетенции «Организация и планирование»

- Работа в нашей компании предполагает большое количество дел, которые нельзя запланировать заранее. Каким образом вы будете планировать свой день?
- Одной из очень частых ошибок руководителя является неправильное планирование времени. Какие способы вы предложите, чтобы избежать подобных ситуаций?
- Какими инструментами вы пользуетесь для планирования и организации работы?
- Как все успеть в ситуации наплыва разных задач? (К приоритетам и делегированию.)
- Что вам помогает эффективно распределять время?
- Назовите наиболее значительные проект или мероприятие, за организацию которых вы отвечали. Расскажите о них. Что вам нужно было сделать и как вы это делали?

- Вы пришли в организацию на позицию руководителя. Предыдущий руководитель оставил много незавершенных дел, на вас — несколько направлений деятельности. Что вы предпримете?

Пример возможных компетенций сотрудников отдела активных продаж приведен в таблице.

Компетенции	Индикаторы (как проявляется компетенция в поведении)
Нацеленность на результат	Мотивируется достижением результата. Пробует новые способы достижения результата, проявляет настойчивость
Обучаемость	Уровень развития общих способностей не ниже среднего. Наличие стремления к развитию
Коммуникабельность	Доброжелательно относится к людям. Проявляет навыки коммуникации: слушает собеседника, поддерживает диалог, задает вопросы. Умеет убеждать. Легко поддерживает непринужденный разговор. Терпеливо относится к особенностям других людей
Стрессоустойчивость	Способен не терять мотивацию и продолжать работу в ситуациях отказов клиентов. Умеет быстро восстанавливаться. Умеет и стремится находить плюсы в любой ситуации
Навыки продаж	Умеет завладеть вниманием собеседника в первые секунды разговора. Умеет преодолеть сопротивление клиента контакту и расположить его к диалогу. Умеет задавать вопросы, направленные на определение ЛПР (лица, принимающего решение) и на определение возможных потребностей. Умеет назначить встречу. Имеет навыки продаж при личной встрече. Умеет вступить в контакт при личной встрече с клиентом, заинтересовать, «зацепить», стать «своим» для него.

Продолжение ➞

(Продолжение)

Компетенции	Индикаторы (как проявляется компетенция в поведении)
	Умеет сохранять и поддерживать длительный контакт с клиентом. Умеет слушать и задавать вопросы для понимания потребностей и особенностей организации-клиента, демонстрирует навыки активного слушания. Умеет кратко и доступно, учитывая ключевые потребности (особенности) клиента, проводить презентацию. Умеет ярко и уверенно преподнести основные преимущества своей компании. Использует алгоритм работы с возражением
Навыки письменной коммуникации	Умеет быстро составить текст письма (ответ на претензию, ответ на запрос информации) и структурировать данные. Демонстрирует общую грамотность при написании писем

Компетенции и индикаторы целиком и полностью зависят от специфики деятельности, которую нужно изучить. Однако это не исключает возможности воспользоваться примерами формулировок. Это должно быть только после того, как вы определились с основной сутью именно ваших компетенций. Главное, не заменять формулировками пробелы в понимании специфики работы, основных проблем и причин успеха. Нужно использовать формулировки именно на этапе оформления, для придания формы, а не содержания.

ГЛАВА 3

НАИБОЛЕЕ ОБЪЕКТИВНЫЙ МЕТОД ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ — АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР



3.1. ЧТО ТАКОЕ АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР И НА ЧЕМ ОСНОВАНА ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Ассесмент-центр, или центр оценки (от англ. assessment center) — один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов. На сегодняшний день ассесмент-центр является одним из наиболее точных методов оценки компетенций сотрудников.

Оценка участников производится посредством наблюдения их реального поведения в деловых играх. Внешне метод похож на бизнес-тренинг: участникам предлагаются деловые игры и задания, но их цель — не развитие умений и навыков, а равные для всех возможности проявить свои компетенции в моделируемых деловых ситуациях. В каждом упражнении за каждым участником наблюдает эксперт или группа экспертов. Их задача — подробно фиксировать поведение участника.

Составляющей метода является сведение оценок экспертов, полученных в отдельных упражнениях, в интегральные оценки по компетенциям. Чаще всего это делается в ходе совместного обсуждения экспертами полученных результатов, обоснования и защиты итоговой оценки. Такая групповая экспертная работа позволяет снизить субъективность полученных оценок и добиться более высокого качества прогнозов на их основании.

Важнейшей особенностью метода является моделирование ключевых аспектов деятельности участников в процессе

оценки. Есть такое выражение: «Чтобы узнать человека, надо с ним пуд соли съесть». Каждый человек раскрывается не ежесекундно, а только в некоторые непродолжительные моменты. Действительно, мы можем много лет быть знакомы с каким-то человеком, но если мы не сталкивались с ним в сложные, критические моменты, когда он особенно ярко проявляет себя, мы многого о нем не знаем. Специально составленные задания ассесмент-центра как раз и заставляют участников проявить свою сущность!

История метода «ассесмент-центр»

Метод ассесмент-центра возник в годы Второй мировой войны. В Великобритании его использовали для подбора младших офицеров, а в США — для подбора разведчиков. Основой этого метода стала идея о том, что намного целесообразнее не исследовать прошлое индивида в ходе традиционного интервью, а оценить его путем имитации реальных задач.

В гражданской жизни впервые ассесмент-центр применили в компании AT&T в 1954 году для исследовательских целей. Для этого компания даже построила отдельное здание, которое называлось The Assessment Centre. С тех пор это словосочетание вошло в лексикон специалистов по персоналу. Уже с 1960 года ряд американских компаний стали активно применять технологию для оценки менеджеров. В настоящее время большое количество организаций в США постоянно используют эту оценочную технологию. С 80-х годов XX века метод получил широчайшее распространение и в Европе. С изменением экономических условий в России использование технологии ассесмент-центра получило распространение и в отечественной практике. Сейчас данный способ исследования человеческих ресурсов получил новый импульс развития. Этот метод широко используется прежде всего при отборе претендентов на различные позиции, связанные

с продажами, IT-сферой, должности бизнес-тренеров, управленческие¹.

Преимущества метода:

- высокая достоверность и надежность результатов;
- комплексность и системность;
- при подборе персонала получение участниками расширенной, достоверной информации о компании, руководителях, специфике работы;
- способствует формированию у сотрудников мотивации к саморазвитию и обучению, что существенно повышает эффективность дальнейших мероприятий по обучению и развитию работников компании.

Исследователи Британского психологического общества приводят данные о валидности методов оценки персонала. Они утверждают, что центр оценки персонала (достоверность результатов — 65–70 %) позволяет оценить кандидата с большей точностью, чем поведенческое интервью (48–61 %), моделирование рабочей ситуации (54 %) и тем более традиционное собеседование (5–19 %).

У этого метода есть и недостатки, но они будут несущественны, если применять ассесмент-центр по назначению.

Недостатки метода:

- сложность, трудоемкость и длительность разработки критериев и упражнений, необходимость привлечения для этого экспертов по оценке деятельности;
- значительные затраты времени и усилий по подготовке представителей организации к роли наблюдателей-экспертов;
- высокая стоимость по сравнению с другими методами;

¹ Красностанова М., Осетрова Н., Самара Н. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы. — М.: Вершина, 2007.

- относительно большие потери рабочего времени сотрудников организации: непосредственно в ходе проведения оценки участники освобождаются на полный рабочий день (а иногда и более) от своих повседневных обязанностей;
- относительно высокая степень вовлеченности высших уровней руководства организации, как на подготовительных этапах, так и в ходе оценочных процедур.

В каких случаях следует проводить ассесмент-центр:

- в организации развиваются новые направления, ставятся дополнительные цели и задачи и необходимо выделить тех руководителей, которые способны с ними справиться;
- нужно определить причины плохой результативности работающей команды;
- при внешнем отборе кандидатов на важные позиции;
- при формировании кадрового резерва;
- при оценке компетенций руководителей, а также тех позиций, чья работа связана с продажами, переговорами (за исключением рядовых линейных должностей).

3.2. КАК ОРГАНИЗОВАТЬ АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР

Алгоритм подготовки к ассесменту

1. Согласование процедуры ассесмента с заказчиком (руководителем). Этот пункт будет первым в том случае, если модель компетенций уже готова. Если же нет, то начинать нужно с ее разработки. О том, как ее разработать, вы можете прочитать в главе, посвященной моделям компетенций.
2. Распределение ролей: выбор и при необходимости обучение наблюдателей-экспертов, ведущего. Считается

оптимальным наличие одного наблюдателя на 3–5 участников. Не всегда на практике такое возможно, но нужно к этому стремиться, чтобы получить максимальную пользу от мероприятия. Качество и полнота полученного материала зависят от опыта и квалификации наблюдателя.

3. Определение состава участников.
4. Оповещение всех участников ассесмента.
5. Подготовка методических материалов.

Подготовка наблюдателей

В чем заключается подготовка наблюдателей? Во-первых, нужно, чтобы каждый из них был очень хорошо знаком с моделью компетенций оцениваемых участников (то есть с тем, что будет оцениваться). Во-вторых, заранее познакомьте ваших экспертов-наблюдателей с листами наблюдений. В-третьих, проинструктируйте о поведении во время ассесмента. Сделайте акцент на том, что фиксировать нужно именно особенности поведения участников. Иногда сразу трудно перевести наблюдаемое поведение в конкретный индикатор, так как процесс идет и важно ничего не упустить. В этом случае нужно записать первое, что придет в голову, а потом перевести в термин. Например, наблюдатель пишет: «Интересуется ответом других участников, собирает информацию у всех». Потом переводит в конкретный индикатор в рамках компетенции «Эффективное взаимодействие».

Кто может быть в роли наблюдателей:

- сотрудники отделов по работе с персоналом;
- непосредственные и вышестоящие руководители. Главное, это должны быть люди, обладающие экспертными знаниями в деятельности участников оценки. Они могут разобраться в специфике, в причинах ситуаций, обсуждаемых на ассесменте, и пр.

Требования к наблюдателям

В процессе ассесмента:

- не вступают в контакты с группой;
- не обсуждают происходящее между собой;
- не могут общаться с участниками во время перерывов.

Не рекомендуется:

- приглашение подчиненных и сослуживцев, с которыми претендент в будущем будет конкурировать;
- перемешивание ролей (например, до обеда участвовал, после обеда — наблюдал).

Хотелось бы отдельно проговорить вопрос оповещения участников. Как сообщить им о предстоящем ассесмент-центре? Некоторые руководители почему-то боятся волнения участников и начинают их успокаивать или вообще не сообщают о процедуре заранее. Хотя волнение в этой ситуации вполне естественно. Нужно просто проинформировать участников о цели, дате, времени мероприятия, а дальше участники (взрослые люди) сами решат, как им относиться к факту предстоящей оценки.

Методическая подготовка к ассесменту

Необходимые материалы:

- листы наблюдений для экспертов-оценщиков;
- план-сценарий процедуры. Это очень важный документ. Он позволяет структурировать мероприятие, понять резервы времени, саму организацию процесса, кто где задействован. После того как вы написали план-график, появляется определенность;
- инструкции к упражнениям.

*Пример плана-сценария процедуры**План оценки менеджеров активных продаж*

Цель оценки: определить уровень компетентности и потенциал менеджеров в активных продажах. Получить информацию для определения дальнейших действий в совершенствовании системы продаж.

Время	Процедура	Кто задействован	Компетенции
8:30–8:50	Вступление: знакомство, регламент, цели, договоренности	Все	Лидерский потенциал, коммуникабельность, инициативность, самооценка
8:50–9:30	Дискуссия «Предложения по совершенствованию продаж, цели»	Участники работают вместе в общем кругу	Лидерский потенциал, коммуникабельность, инициативность (эти компетенции будут отслеживаться и в ролевых играх)
Не более 5 мин на диалог; 9:30–11:00	Ролевая игра «Телефонные продажи»; дается две попытки (параллельно смотрим бойцовские качества). Даем возможность другим участникам дать обратную связь (по желанию)	В роли клиента Юлия и сами участники	Навыки продаж по телефону, навыки продажи встреч
15 мин	Перерыв	Проветрить помещение!	
11:15–12:45	Ролевая игра «Контакт и выявление потребностей при личной встрече»; дается две попытки — не более 8 мин	В роли клиента Юлия и сами участники	Навыки вступления в контакт и выявления потребностей

Время	Процедура	Кто задействован	Компетенции
12:45–13:15	Обед, продумывание презентации	—	—
10 мин на каждого участника; 13:15–14:15	Ролевая игра «Презентация с учетом выявленных потребностей». Задача клиента — возразить (варианты возражений — в описании упражнений)	В роли клиента Юлия и сами участники	Навыки презентации и навыки работы на выставках, навыки работы с возражениями
14:15–14:45	Тест на интеллектуальное развитие	Наблюдатели могут отдохнуть. Участники выполняют тест одновременно в полной тишине	Обучаемость, общий уровень
14:45–15:00	Перерыв	Проветрить помещение!	—
15:00–15:40	Ролевая игра «Претензии» (варианты претензий — в описании упражнений либо участники предлагают сами)	—	Навыки работы с претензией
15 мин на каждого; 15:40–17:20	Интервью по компетенциям — последовательно с каждым участником	Проводит ведущий, наблюдатели фиксируют результаты	Стремление к развитию и мотивация
17:20–17:40	Кейс «Деловое письмо»	Все участники одновременно	Навыки письменной коммуникации

Правила составления листов наблюдений:

- листы наблюдения необходимо готовить на каждого участника и на каждое упражнение. Очень удобно использовать цветную бумагу — один цвет на одного участника или на каждое упражнение;

- необходимо предусмотреть место, где наблюдатели могли бы кратко записать свое мнение, свое эмоциональное восприятие происходящего;
- листы наблюдений должны быть максимально:
 - короткими;
 - лаконичными;
 - доступными для понимания;
 - удобными для заполнения;
 - удобными для того, кто в дальнейшем, пользуясь этими листами, пишет финальный отчет или заключение.

3.3. МЕТОДЫ АССЕСМЕНТ-ЦЕНТРА

Программа ассесмент-центра состоит из различных заданий для участников. Это могут быть кейсы, дискуссии, деловые и ролевые игры, тесты, интервью по компетенциям. Выбор задания зависит от специфики деятельности оцениваемых участников и от компетенций, которые необходимо оценить. Ниже приведены данные по распространенности упражнений.

Упражнение	Распространенность, %
Групповая дискуссия	95,0
Презентация	87,9
Ролевые игры	82,3
Кейс-метод	63,8
Организационный тест	50,4
Прочие методы	29,5

Давайте подробно рассмотрим задания ассесмент-центра и особенности их применения. Такие методы, как тестирование и интервью, рассматриваются в отдельных главах.

ПРЕЗЕНТАЦИЯ

В презентациях участники должны разработать и сделать доклад. Наблюдатели в зависимости от постановки цели могут либо только наблюдать презентацию, либо также задавать вопросы, которые побуждают участников к ответным действиям. Презентационные упражнения являются относительно легко конструируемыми заданиями. Они способствуют регистрации как риторических умений, так и использования коммуникативных средств, способности к самокритике, устойчивости к нагрузкам и дидактических умений. Они экономичны в проведении, так как на каждого участника требуется затратить небольшой отрезок времени. Метод целесообразно использовать как при отборе высококвалифицированных специалистов, так и для вчерашних выпускников. Простейший пример презентации — это представление участника в начале ассесмента. Уже здесь можно сделать определенные выводы. Более сложный вариант — это, например, такое задание, которое дается парам участников: «Ваша задача — придумать какую-то идею, которая осчастливит человечество, продумать проект реализации этой идеи и представить его комиссии». Или еще вариант: «Представьте свою компанию для потенциальных сотрудников».

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ТЕСТ

Это классическое письменное упражнение — почтовая корзина (in basket). Участника просят разобраться в корреспонденции (письменные почтовые поступления) менеджера, который был в отъезде или недавно вступил в должность. Почтовая корзина содержит 15–20 документов: служебных записок, писем, докладов, второстепенной информации. Обработка происходит письменно, часто при большом недостатке времени. Необходимо определить приоритеты и принять наиболее важные решения. Поведение при делегировании, техники контроля, установление приоритетов, организаторская

способность и поведение при принятии решений являются важными объектами, которые можно оценивать. Минусы — большие временные затраты на проведение, оценку и дополнительную беседу. Как и предыдущая группа упражнений, она рассчитана на менеджеров среднего и высшего звена.

ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ

Групповая дискуссия (от лат. discussion — «рассмотрение», «исследование») — это совместное обсуждение какого-либо спорного вопроса, позволяющее прояснить и обсудить мнения, позиции и установки участников группы.

Мне очень нравится этот метод, я много с ним работала, пробовала разные варианты. Уже позже на тренингах я стала предлагать участникам самим проводить дискуссии, то есть быть в роли ведущего. Тогда я стала замечать, что те моменты, которые мне казались простыми и естественными, оказывается, не так очевидны. Мы рассмотрим этот метод с разных сторон: алгоритм проведения, правила поведения ведущего, цели применения.

Алгоритм проведения следующий.

1. Ведущий озвучивает цель, задачу дискуссии. Если условие сложное, оно дается участникам под запись.
2. Предоставляется время для индивидуального решения. Далее поочередно заслушиваются ответы участников. На этом этапе нужно пресекать побуждения участников сразу объяснить ответ или начать спорить. Ведущий может сказать примерно следующее: «У вас скоро будет возможность обсудить решение, пока вы говорите только сам ответ». Это нужно для того, чтобы все четко поняли расстановку ответов в группе.

Возможные подводные камни:

- среди ответов участников нет правильного. Что делать? Можно все равно продолжить дискуссию, ведь цель ее

проведения — наблюдение за поведением участников. Бывает, что они все же приходят к правильному ответу;

- у всех участников одинаковый ответ. В этом случае дискуссия заменяется другой.

3. Самая важная часть дискуссии — обсуждение. Это то, ради чего все и затевалось. Участникам дается время и ставится задача, например: «Через пять минут сообщите результат, с которым согласны все участники», или «У вас есть 15 минут, чтобы решить, какой из вариантов оптимален», или «Ваша задача — прийти к общему мнению». На этом этапе критически важно поведение ведущего. Его роль — процедурное лидерство, то есть лидерство не по сути задачи, а только по организации процедуры (вовремя начать и закончить). Он никак не должен участвовать в процессе обсуждения. У него может возникнуть такое побуждение, так как решение-то ему известно и так хочется подсказать и направить. Но если ведущий берет на себя эти роли, он сразу лишает возможностей применить их кому-то из участников. Например, возник конфликт. Рассмотрим два сценария. Первый: ведущий вмешивается, пресекает конфликт, все довольны и продолжают дискуссию. Второй: ведущий терпеливо молчит, ждет, когда пройдут пять минут и с каким результатом окажется группа. Ведь это ответственность группы. И если не нашлось человека, который побеспокоится о результате, значит, такова эффективность этой группы. Почти всегда находится кто-то из участников, кто разрешает конфликт, и работа продолжается. Меня как ведущего всегда радует острота дискуссий. То же касается и лидерства. Необходимо дать участникам проявить лидерство. Поэтому ведущий всегда **в тени**. Он даже может сказать: «Представьте, что меня тут нет». Кстати, иногда некоторые участники на этом этапе обращаются за помощью к ведущему, просят подсказать направление. Ответ должен быть таким: «У вас есть задачи и время для их выполнения, решать только вам».

4. Участники оглашают ответ, ведущий как-то комментирует результат (либо «молодцы», либо «все впереди»).
5. Этот этап необязателен, но можно спросить у участников об их впечатлениях о дискуссии, о том, что им мешало или помогало. И если при обучении мы это делаем для достижения обучающего эффекта, то, проводя оценку, спрашиваем, чтобы зафиксировать дополнительную информацию об участниках. Например, умение признавать ошибки, анализировать, четко выдавать информацию и пр. Дополнительной целью такого этапа на ассесмент-центре может быть вклад в комфортный микроклимат. Нужно завершить процесс, привести больше определенности и потом уже идти дальше.

Теперь рассмотрим виды и примеры групповых дискуссий.

КООПЕРАТИВНАЯ ИЛИ КОНКУРЕНТНАЯ ДИСКУССИЯ

Кооперативная дискуссия предполагает задания с нераспределенными ролями. Участники за отведенное время анализируют информацию, принимают решение. Например, нужно проранжировать по важности дела из функционала какой-либо должности, общей для участников, либо определить три самых главных качества продавца. При кооперативной дискуссии тоже возможен конфликт, но он гораздо менее вероятен, чем при конкурентной. Все участники получают одинаковую информацию, ни одному не отводится какая-нибудь внешняя роль.

Конкурентная дискуссия означает распределенные роли, есть общая и индивидуальная информация, ресурсы ограничены. В этом типе упражнения все участники обычно получают некую общую информацию, и, кроме того, каждый из них располагает дополнительными сведениями, известными только ему. От каждого требуется «продать» свою точку зрения другим членам группы, каждый из которых соревнуется друг с другом за ограниченные ресурсы.

Важный аспект этого типа упражнений в том, что перед участником ставится двойная задача: не только получить максимальный выигрыш для себя, но и помочь группе прийти к самому оптимальному решению. Это усложняет задачу, повышает интерес участников и позволяет им проявить широкий спектр возможных вариантов поведения. В качестве примера привожу дискуссии «Выбор сотрудника» и «Донорское сердце».

Материал к конкурентной дискуссии «Выбор сотрудника»

Инструкция всем участникам

Вы руководители цехов (отделов) одного предприятия. К вам в цех пришло приглашение на корпоративное мероприятие в Москву. Цель мероприятия: поощрить и одновременно мотивировать лучших работников. У каждого из вас есть описание сотрудника, которого вы выбрали из своего подразделения. Вскоре стало известно, что количество мест для участников мероприятия сократили и из ваших кандидатов смогут поехать только двое. Договоритесь, кто поедет на мероприятие.

Индивидуальные инструкции

- Вы предлагаете наградить Вячеслава Петровича. Он работал на заводе еще с 1980 года, потом уходил и вот два года назад вернулся уже в другой цех. Он знает несколько смежных специальностей и удивительно работоспособен. У него есть бесценный опыт. Он предпенсионного возраста. Вы убеждены, что поощрить надо именно его. Прежде всего за те годы, которые он отдал работе.
- Вы предлагаете наградить Юрия, он совсем недавно работает, пока еще не все освоил, но вы чувствуете в нем большой потенциал и, главное, лидерские качества. Он проявил их при разрешении сложной конфликтной ситуации в цехе и однажды при предупреждении риска аварии. Такие люди на заводе нужны!

- Ваше мнение — наградить Алексея. В коллективе он принят не всеми сотрудниками, так как отличается своей оригинальностью и нестандартным подходом во всем. Он очень настойчив в достижении цели. И уже несколько раз его идеи помогали решать вопросы и были полезны. Наградить нужно именно его, ведь на заводе важны развитие и новаторство!
- Вы предлагаете наградить Марину Степановну. Эта женщина работает на заводе уже 20 лет, за эти годы она была наставником у многих стажеров, которые успешно сдали экзамены. Некоторые из ее учеников уже стали руководителями. Она с удовольствием делится знаниями и опытом. Но главное — она передает стажерам правильное отношение к работе! Она знает всех в цехе и очень положительно влияет на микроклимат. Вы не помните, чтобы на подобные мероприятия от вашего цеха направляли женщину, хотя вклад Марии Степановны в общую работу сложно переоценить.

Такую групповую дискуссию стоит включать в оценку для управленческих позиций, так как в данном виде упражнений очень наглядно проявляются лидерские качества.

Материал к конкурентной дискуссии «Донорское сердце»

Общая инструкция

Вы хирурги-кардиологи. Вы оказались в ситуации выбора. Есть одно донорское сердце, и есть несколько пациентов, нуждающихся в пересадке сердца. Их данные указаны на карточках.

Индивидуальная инструкция

- Мужчина, 65 лет, всемирно известный профессор хирургии, спас множество жизней, находится на пике своей карьеры.
- Девушка, 19 лет, беременна, не замужем.

- Мужчина, 44 года, директор научного института, занимающегося космическими исследованиями.
- Мужчина, 35 лет, ветеран Афганистана.
- Женщина, 59 лет, мать троих детей и бабушка девяти внуков.

Прямо сейчас вам требуется определить, кому же нужнее донорское сердце.

Еще к варианту конкурентных я бы отнесла такие дискуссии, когда каждый участник отстаивает свой выбор, причем задания построены таким образом, что решения участников можно противопоставить, поэтому дискуссия приобретает эмоциональный накал. Например, дискуссия «Аптекарь» (составлена по мотивам одной из дилемм Лоренса Кольберга (1927–1987) — американского психолога, специалиста в области психологии развития).

Материал к дискуссии «Аптекарь»

«В одном городе жил аптекарь, который придумал лекарство от неизлечимой болезни. Он потратил на изобретение лекарства всю свою жизнь и связывал с ним свое благосостояние и благосостояние всех своих близких. У его соседа этой ранее неизлечимой болезнью заболела жена. Сосед обратился к аптекарю с просьбой продать лекарство. Аптекарь согласился, но запросил очень высокую цену. Сосед не смог найти такую сумму и решил выкрасть лекарство. Ночью он крадет лекарство, исцеляет жену, а у аптекаря не остается аналога. Примите решение, какой персонаж этой истории (аптекарь или сосед) вам нравится больше, кто прав, кого вы готовы защищать».

Решение в дискуссии принимается быстро (несколько секунд), потом участники оглашают свой выбор и приступают к обсуждению. Цель: принять правильное решение, с которым все согласны. Подобные обсуждения проходят очень эмоционально, потому что варианты выбора участников противоположны и игра как бы разделяет всех на два лагеря.

Иногда в среде участников, которые до этого были знакомы, звучат удивление по поводу выбора коллег, неожиданные аргументы. Редко участникам удается договариваться, однако в любом случае наблюдение за процессом дает ведущему и наблюдателям массу интересных деталей относительно поведения участников. Игра выводит их на личностный уровень, заставляет проговаривать свои ценности и убеждения. Они начинают идентифицироваться с персонажем, которого защищают. Однако одного решения все равно нет, поэтому важно именно то, как участники договариваются.

Имеет или не имеет дискуссия правильный ответ

Задача дискуссии имеет правильный ответ. Пример: \$1,5 за 1,5 дня дают 1,5 рубля. Сколько дадут \$3 за 2 дня?» Эта задача имеет несколько путей решения и только один правильный ответ.

Задача дискуссии не имеет правильного ответа. Пример: «В одной восточной стране жил падишах, который, уходя на войну, оставил свою жену в положении. Он сказал ей: “Я ухожу на войну и могу не вернуться, я оставляю тебе свой наказ, как распорядиться нашим состоянием: если родится сын, то он получает две трети, а ты — одну треть, если же родится дочь, то поделите состояние поровну”. Так он сказал, отправился на войну и не вернулся, а у его жены родилось двое детей: сын и дочь». Ваша задача — определиться, как разделить состояние, чтобы максимально соблюсти волю шаха с учетом изменившихся обстоятельств». Эта задача предполагает счет, но имеет разные решения, в зависимости от представлений и опыта участников. Естественно, сразу не нужно говорить участникам, что правильного ответа нет.

ДИСКУССИЯ НА ОБЩУЮ ТЕМУ ИЛИ ДИСКУССИЯ,
ОСНОВАННАЯ НА СПЕЦИФИКЕ КОМПАНИИ

Задачи на общую тему можно брать из любых источников и меняться с коллегами.

Задачи в рамках специфики компании или деятельности придумываются самостоятельно и предполагают анализ деятельности. Или же, как вариант, их разработку можно заказать внешним консультантам.

Что позволяет выявить групповая дискуссия?

Ваши предложения: _____

- Навыки аргументации.
- Умение отстаивать свое мнение.
- Коммуникативные качества.
- Распределение групповых ролей.
- Лидерские качества.

Примеры некоторых индикаторов поведения участников во время групповой дискуссии

Как проявляются лидерские качества в поведении участника:

- направляет группу на достижение результата;
- напоминает о цели;
- координирует работу группы;
- оказывает влияние на групповое мнение;
- берет на себя ответственность за принятие решения;
- не позволяет возвращаться к вопросам, которые уже решены.

Как проявляется коммуникабельность:

- слушает других участников;
- задает вопросы и проясняет позиции других участников;
- демонстрирует уверенные жесты и интонацию в речи;
- подводит промежуточные итоги;

- пытается включить в диалог «скупающих» участников;
- уводит от неконструктивного диалога.

Оптимальное количество участников групповой дискуссии — 3–6 человек. Если группа в ассесмент-центре большая, целесообразно разделить ее на две части и запустить две параллельные дискуссии.

Достоинства метода дискуссий:

- задачи дискуссии побуждают участников ярко проявлять свои качества именно во взаимодействии с другими участниками. Сложно, например, оценить лидерские или коммуникативные качества без возможности взаимодействия;
- во время дискуссии сложно приукрасить свои способности. Если речь идет об оценке руководителей, там часто бывает конкуренция. Если участник слаб, это будет проявляться очень явно, особенно на фоне сильных участников, так как нужно не просто рассказать о том, какой ты хороший, а реально что-то сделать, например повлиять на групповое решение, убедить, проявить умение сотрудничать и пр.;
- дискуссии позволяют сделать процесс интервью и оценки интересным, наладить контакт, эмоционально «встряхнуть» участников.

РОЛЕВАЯ ИГРА

Ролевая игра — это метод оценки (или обучения), участники которого действуют в рамках определенных ролей, руководствуясь характером своей роли и внутренней логикой среды действия, вместе создают сюжет или следуют уже созданному. Действия участников игры считаются успешными или нет в соответствии с принятыми правилами. Игроки могут свободно импровизировать в рамках выбранных правил, определяя направление и исход игры.

В данных упражнениях имитируется непосредственное взаимодействие между двумя контрагентами («начальник

и подчиненный», «продавец и покупатель» и т. п.). Участники получают инструкцию и за установленное время должны решить конкретные проблемы. Однако версия упражнения, в которой разговаривают два участника ассесмент-центра (а не участник и заранее подготовленный наблюдатель), имеет некоторые недостатки. Сложно построить задание и распределить роли так, чтобы шансы на успех были действительно равны. Поэтому часто предпочитается вариант с заранее обученным исполнителем ролей. Для участников лучше назвать это упражнение не термином «ролевая игра», а, например, «предлагаю поучаствовать в диалоге».

Алгоритм проведения таков.

1. Участникам раздаются инструкции к упражнению, дается время на прочтение и вопросы к ведущему.
2. Организуется пространство для диалога (в зависимости от ситуации либо за столом, либо два стула под углом друг к другу).
3. Дается время, и запускается диалог.
4. Ведущий спрашивает участников об их впечатлениях, удовлетворенности, достигнутых целях.

Далее подробно рассмотрим виды ролевых игр.

РОЛЕВАЯ ИГРА СО СКРЫТЫМ МОТИВОМ

В этой ролевой игре у подыгрывающего участника есть легенда, которая неизвестна активному участнику.

Пример 1

Инструкция активному участнику: вы начальник отдела закупок. Один из ваших сотрудников, который стабильно работает уже два года, последнее время стал опаздывать, стал забывчивым в мелочах. Вы дорожите этим сотрудником, так как на него всегда можно положиться, он хороший исполнитель, постоянный и надежный. Именно поэтому его поведение и ка-

жется таким странным. Ваша задача — прояснить ситуацию и повлиять на поведение сотрудника.

Инструкция подыгрывающему участнику: вы сотрудник отдела закупок, работаете здесь два года. Приходя на работу, вы надеялись на карьерный рост, но пока остаетесь в той же должности. Повышают всех, кроме вас. Последние две недели вы ходили на собеседования в другие компании, из-за этого несколько раз опоздали на работу или позднее пришли с обеденного перерыва. Ваш руководитель заметил это. Сейчас у вас состоится диалог, вы, конечно, опасаетесь, что руководитель узнает о вашем поиске новой работы, вы же никогда не говорили с ним о своем желании карьерного роста.

Пример 2

Инструкция активному участнику: вы руководитель отдела банка. Вами получено задание привлечь к обслуживанию крупные близлежащие организации. Одна из них — недавно созданная компания «Лучшее — детям». Вы договорились о встрече с директором компании. Ваша цель — привлечь его к обслуживанию. Пока вам удалось узнать о компании только то, что она стремительно развивается и специализируется на производстве детских товаров.

Инструкция подыгрывающему участнику: вы клиент. Вы не против встречи, но у вас мало времени. Вы сильно загружены работой, и вас может заинтересовать только что-то очень актуальное. Лишняя информация вам сейчас совсем ни к чему. Вы человек жесткий и деловой.

Пример 3

Инструкция активному участнику: вы наставник, ваш стажер работает уже около месяца и последнюю неделю стал регулярно опаздывать. Вы понимаете, что на предприятии это недопустимо. Вы дорожите этим сотрудником, так как он довольно быстро обучается, старательный, имеет профильное образование. Сейчас таких стажеров немного.

Вы решили поговорить с ним. Ваша задача — больше не допускать опозданий, при этом сохранить хорошие отношения со стажером. Используйте правила обратной связи и способы эффективной коммуникации.

Инструкция подыгрывающему участнику: вы стажер. Вам нравится работать на заводе, это работа по специальности, да и коллектив хороший, работа недалеко от дома. Вы работаете уже около месяца. Неделю назад вашу маму положили в больницу, больница находится далеко. Каждое утро, чуть свет, вы навещаете маму. Но потом иногда не успеваете вовремя на работу. Вы опаздываете на 10–15 минут, но уже замечаете недовольные взгляды коллег. Вы не склонны жаловаться и делиться своими проблемами. Сейчас ваш наставник хочет поговорить с вами. Если он войдет с вами в контакт, вызовет на диалог, поделитесь с ним, расскажите о вашей ситуации. Если начнет нападать — отвечайте соответственно.

Пример 4

Инструкция активному участнику: вы наставник, ваш стажер последнее время часто отлучается с рабочего места, вы видите, как он в рабочее время говорит по телефону. Конечно, это личные звонки. Стажером вы дорожите, он способный и старательный ученик. Вы решаете поговорить с ним. Ваша задача — показать стажеру, что такое поведение недопустимо на заводе, при этом сохранить хорошие отношения с ним. Используйте правила обратной связи и способы эффективной коммуникации.

Инструкция подыгрывающему участнику: вы стажер. Вам нравится работать на заводе, это работа по специальности, да и коллектив хороший, работа недалеко от дома. Вы работаете уже около месяца. У вас через месяц намечается свадьба. В связи с этим вам часто нужно звонить по организационным вопросам, так как вы сами все организуете. Пока вы не планировали рассказывать об этом. В конце концов, вы же на работе. Сейчас ваш наставник хочет поговорить

с вами. Если он войдет с вами в контакт, вызовет на диалог, поделитесь с ним, расскажите о вашей ситуации. Если начнет нападать — отвечайте соответственно.

РОЛЕВАЯ ИГРА, КОГДА ИНСТРУКЦИЯ ДОСТУПНА И ИЗВЕСТНА СТОРОНАМ

В таких играх инструкция может проговариваться даже устно перед началом диалога.

Пример 1

Вы руководитель офиса, в котором несколько подразделений. Вы воспринимаете ваш коллектив как эффективный и дружный. Вы собрали одно подразделение из шести человек, начальник которого недавно уволился, чтобы сообщить им, что вы приняли решение пригласить нового начальника и завтра он выходит на работу. Вы понимаете, что некоторые сотрудники могут претендовать на то, чтобы занять данное место, и все сотрудники ожидали, что вы будете принимать решение совместно, советуясь с ними. Ваша цель — сообщить о назначении нового начальника подразделения.

Пример 2

Вы руководитель отдела. Ваш подчиненный не вышел вчера на работу, он позвонил утром секретарю и сказал, что у него сломалась коронка и он пошел к стоматологу. У вас подразделение из шести человек, вы все работаете больше года. Начальником вы стали около трех недель назад. Ваша цель — решить дисциплинарный вопрос, чтобы в будущем не возникало подобных прецедентов, и четко определить свою позицию и статус.

РОЛЕВЫЕ ИГРЫ, КОГДА ОЦЕНИВАЕТСЯ ПОВЕДЕНИЕ ДВУХ УЧАСТНИКОВ

В такой игре при построении инструкции у каждого участника должны быть цели.

Пример 1. «Два приятеля»

Два хороших приятеля задумали создание своего бизнеса, решили открыть небольшую консалтинговую компанию. Первый приятель — штатный тренер организации X, второй — его непосредственный руководитель (первый заместитель гендиректора организации X).

До этого момента события развивались следующим образом: первый приятель (штатный тренер), проведя серию обучающих программ, обратился ко второму (своему приятелю-руководителю) с идеей начать продавать разработанные им программы внешним заказчикам. Эта идея заинтересовала второго, и оба приятеля наметили открытие компании на весну текущего года.

Спустя два месяца (в течение которых второй советовался с первым по различным вопросам создания компании) первый приятель узнает, что второй занимается регистрацией коммерческой организации уже две недели и планирует пригласить первого к себе штатным тренером. Как быть? Гендиректор не в курсе планов сотрудников.

Роли и интересы:

- первый приятель — совместно открыть бизнес, получить долю, участвовать в прибыли новой компании;
- второй приятель — самостоятельно организовать компанию, сохранить хорошие отношения с приятелем, ведь его идеи важны;
- генеральный директор — участвовать в планах сотрудников, не допустить потери ценных кадров, ведь их заслуги признаны компанией.

Пример 2. «Выбор руководителя»

В коммерческом департаменте имеется подразделение, которым управляет опытный руководитель отдела. Человек демократичный, активный, не любящий излишних формальностей

и мелочей. Считает, что он должен заниматься исключительно стратегией развития подразделения, а не организационными вопросами и бумажной работой. Директору департамента стоит большого труда и усилий каждый раз получить от руководителя отдела верно оформленную документацию — планы, отчеты и т. д.

Каждый месяц директор департамента запрашивает отчеты о результатах работы своих подразделений. Данная документация от руководителя отдела поступает либо со значительным опозданием, либо не в полном объеме. Самое печальное то, что на подчиненного не действуют ни замечания директора департамента, ни штрафные санкции. Аргумент у руководителя отдела один: показатели прибыли моего подразделения стабильно высоки!

В подразделении работают еще четыре менеджера. Один из них — Александр, пришел в компанию год назад. За это время успел проявить себя как талантливый, оперативный и результативный сотрудник. Во время отсутствия руководителя отдела именно он выполняет его обязанности: контролирует работу подразделения, занимается обучением новых сотрудников, предоставляет всю необходимую информацию, готовит отчетность. Директор департамента очень доволен работой Александра, открыто восхищается им перед руководителем отдела. Единственное, чего не хватает пока Александру, — профессиональный и жизненный опыт.

В последнее время директор коммерческого департамента все больше доверяет важные задания и поручения именно Александру. Более того, склоняется к тому, чтобы именно «новому» сотруднику доверить руководство подразделением. Благо не за горами аттестация. Руководитель отдела предчувствует предстоящие перемены и понимает, что если так дело и дальше пойдет, то подчиненный полностью заменит его. А самое главное, что и действенный аргумент — прибыль — заметно снизилась!

Роли и интересы:

- директор коммерческого департамента — назначить на должность руководителя подразделения молодого менеджера Александра; сохранить опытного менеджера в лице руководителя отдела;
- руководитель отдела — оставить все по-прежнему; не допустить продвижения молодого менеджера, сохранив за собой должность, в противном случае покинуть компанию;
- Александр — добиться продвижения в компании; не испортить отношений с руководителем отдела.

В данных примерах у каждого персонажа есть свои цели и интересы. Участники могут выбрать себе одну из ролей, можно дать им несколько минут продумать стратегию своего поведения. В ролевую игру интересно добавлять следующий нюанс: каждый участник может добавлять от себя какие-то условия. Вопрос в том, кто первый это сделает. Если один из участников ввел какое-то условие, другой обязан действовать в соответствии с ним или внедрять свое условие, которое не противоречит условиям первого. Это усложняет задание и наблюдение за игрой.

РОЛЕВЫЕ ИГРЫ В ГРУППЕ

Перед проведением такой игры определяются роли. Диалог происходит в группе между двумя сторонами. Задействованы все участники.

Пример

Инструкция общая: пять лет назад поп дал чертям в аренду болото. Когда заключался договор, их было десять. Прошло пять лет. За деньгами никто не приходил. Условия аренды: пять мешков золота в год за каждого черта.

Инструкция Балде: поп тебя нанял, после чего уехал и, уезжая, вспомнил, что пять лет не брал деньги за болото. Забыл.

Сейчас срок аренды подошел к концу. Поп дал тебе задание собрать оброк сполна, продлить аренду, чем дольше, тем лучше. Попытаться сдать в аренду соседнее болото. Черти плодятся как черти, их не сосчитать. И ходят слухи, что по санитарным нормам более десяти чертей на болото не положено.

Инструкция чертям: за пять лет вы здесь обжились. Вам здесь очень нравится. Болото приносит доход. Вы, черти, очень богатые. Но ходят слухи, что более десяти чертей на одно болото не положено, а вас гораздо больше. Ваша задача — сохранить семью. Вам очень нравится здесь жить, и вы хотите сохранить себе это болото и жить здесь дальше.

Эта игра построена так, что изначально провоцирует участников на конфликт. Часто участники начинают скрывать от другой стороны свои условия, прибегать к угрозам. Идеальным поведением будет выявление интересов сторон, открытое проговаривание целей. У каждой стороны есть все, что нужно другой стороне. Здесь хорошо видна эффективность коммуникаций, проявляются навыки переговоров. Интересно наблюдать, кто из участников возьмет на себя лидерство, так как распределение ролей внутри каждой стороны обязательно будет, причем оно может проговариваться заранее, а может выстраиваться стихийно. Желательно давать участникам несколько минут на подготовку и обсуждение стратегии поведения.

Обязательные компоненты инструкций для ролевых игр:

- описание ситуации;
- описание роли;
- цели (задачи).

Что позволяет выявить метод ролевой игры?

Ваши предложения: _____

- Эмпатия.
- Умение договариваться.

- Коммуникативные навыки (умение задавать вопросы, слушать, убеждать).
- Лидерские качества.
- Некоторые управленческие навыки (например, умение мотивировать).
- Конфликтность.

Достоинства метода ролевой игры:

- ролевые игры показывают кандидата в действии, во взаимодействии с другим человеком;
- поскольку кандидату заранее сложно предусмотреть сюжет ролевых игр, к ним нельзя подготовиться, нужно сразу реагировать на поведение и слова собеседника. Необходимость действовать быстро и без подготовки позволяет человеку спонтанно проявить свои качества;
- интересный, достаточно напряженный метод, не позволяющий расслабляться и скучать, предполагает полное вовлечение участников.

Нужно учитывать, что участники оценки по очереди принимают участие в ролевых играх, поэтому важно заранее предусмотреть, чем занять остальных участников на это время. Это могут быть тесты, опросники, анкеты.

МЕТОД КЕЙСОВ

Кейс-метод (от англ. case — «случай», «ситуация») — один из наиболее действенных способов получить ту информацию о соискателе, которую невозможно извлечь из резюме. Кейс — это искусственно смоделированная, предполагаемая ситуация, требующая принятия решений или действий. Кейсы могут быть связаны как с профессиональной деятельностью, так и с ценностно-мотивационной, личностной сферой. Позволяют оценить определенные навыки и компетенции, например умение принимать решения,

действовать в нестандартной ситуации. Кейсы прольют свет на то, способен ли кандидат успешно решать аналитические, стратегические, управленческие задачи. Кейсы помогают определить степень соответствия соискателя ценностям организации-работодателя.

Существуют разные виды кейсов, например:

- отдельные задания;
- кейсы, сформулированные как определенный вид вопроса.

Отдельное задание представляет собой описание ситуации, требующей анализа или решения. Выполнение некоторых кейсов занимает несколько часов. Преимуществом такого типа кейсов является возможность одновременно оценить много ключевых параметров, однако следует учитывать, что их решение требует значительного времени. Их можно использовать как дополнение к индивидуальному интервью или в составе инструментов ассесмент-центра. Бывает целесообразно совместить решение участниками кейса с групповой дискуссией. Индивидуальные кейсы, включенные в ассесмент, не требуют присутствия наблюдателя — процесс решения оценивается по письменным материалам. Наблюдение будет нужно во время принятия решения в группе на основе индивидуальных решений — это позволяет получить дополнительную информацию по таким параметрам, как лидерство, влияние, коммуникативные компетенции, организация процесса, генерирование идей и пр.

Вопросы для интервью (ситуационные вопросы)

Кейсы-вопросы можно разделить на «расскажи» и «покажи». Пример кейса «расскажи»: «Расскажите, как вы поступите, если будете знать, что ваш товарищ-коллега регулярно нарушает правила работы с клиентами». Обычно ответ на кейс «расскажи» показывает нам знания, представления кандидата. В данном случае из ответа кандидата мы можем выйти и на его ценности и установки. Еще один кейс «расскажи»:

«Опишите правильное поведение сотрудника в ситуации возврата клиентом товара спустя три недели при необходимости сохранить интересы магазина и лояльность клиента». Если не задавать целей в данном ситуационном вопросе, то ответ кандидата покажет его понимание приоритетов.

А вот аналогичный кейс «покажи»: «Я ваш клиент, недовольный купленным товаром. Прошло уже три недели, но я настаиваю на возврате. Поговорите со мной так, чтобы соблюсти интересы магазина и сохранить лояльность клиента». В данном случае речь идет о коммуникации и кейс превращается в ролевую игру. Самый простой и предсказуемый кейс «покажи» начинается со слов «Продайте мне...». Уровень сложности кейса варьируется в зависимости от предложенного товара: мобильный телефон продаст почти любой, а вот велосипед без колес — только талантливый продавец. Ответы кандидатов на подобные вопросы позволяют отследить особенности их поведения в актуальных ситуациях, а также некоторые навыки. Таким образом, вопросы-кейсы могут быть направлены на определение разных компетенций. Ключевой задачей является их правильная формулировка.

Какие факторы обеспечивают качество кейсов

- Очень важно четко представлять, что мы хотим узнать, какие компетенции являются ключевыми. Тогда и составить кейсы будет легко.
- Содержание кейса должно соответствовать содержанию работы, а уровень принимаемых решений — занимаемой позиции.
- Кейсы должны основываться на анализе деятельности. В составлении более сложных кейсов не обойтись без помощи руководителей подразделений. Чтобы кейс воспринимался серьезно и был адекватен деятельности кандидата, важно четко прописать все условия и цифры. Уделяйте время беседам с линейными руководителями,

задавайте вопросы, выясняйте, какие сложные ситуации случаются на практике.

- Кейс не должен требовать специальных знаний, которые создают особые преимущества для владеющих ими участников.
- Упражнения должны быть стандартизованы настолько, чтобы проявления поведения участников можно было сопоставимо оценить.
- В кейсе должна содержаться достаточная информация для анализа ситуации и принятия решения.
- Бизнес-кейсы требуют от рекрутера либо хорошего понимания специфики бизнеса, либо тщательной подготовки к использованию кейсов.

Достоинства метода кейсов:

- кейсы могут показать, как способности кандидата будут использоваться в реальной бизнес-ситуации;
- кейс направлен в будущее, и даже если кандидат не имеет нужного опыта, с помощью кейса мы можем прогнозировать его поведение в будущем;
- в отличие от биографического и фактологического интервью кейсы позволяют избежать социальной желательности, желания кандидата приукрасить действительность и имеющиеся способности. Кейсы автоматически исключают односложные ответы и использование «домашних заготовок»;
- кейсы позволяют сделать процесс интервью и оценки интересным, наладить контакт, благодаря тематике кейса кандидат получает возможность познакомиться со спецификой компании. Кроме того, кандидат получает возможность самостоятельно и объективно оценить свои возможности и сделать выводы, над чем стоит поработать.

Как составить кейс самостоятельно:

- выбрать компетенции, которые нужно оценить;
- обрисовать ситуацию, контекст (например, дать информацию о компании, специфике ее деятельности, актуальной ситуации, действующих лицах);
- описать, из чего возникает проблема или зарождается конфликт (завязка кейса).

Сложность кейса может заключаться, например, в намеренном добавлении в условия лишней информации. Тогда за ограниченное время кандидату нужно понять основную суть и найти решение. Или кейс, например, может предполагать сложный выбор из двух альтернатив, основанный на ценностях;

- описать цели и задачи. Целью может быть и поиск нескольких решений. Таким образом, мы увидим гибкость и вариативность мышления кандидата.

Если кандидат должен почувствовать себя участником событий, описанных в кейсе, то сюжет составляется в настоящем времени. Например: «Вы руководитель отдела. К вам обращается сотрудник с просьбой перевести его в другой отдел...» Если сотрудник решает задачу про одного из героев сюжета, то события описываются в прошедшем времени. Например: «Николай занимал должность начальника отдела сбыта, результаты работы его отдела...»

Как применить кейс для оценки обучаемости кандидата

1. Возьмите задание или ответ на вопрос, с которым кандидат справился неэффективно.
2. Дайте варианты правильного поведения. Описание правильного поведения может быть просто устным или же письменным текстом.
3. Предложите кандидату переделать задание в соответствии с правильным поведением.

То, насколько кандидат сможет воспользоваться новой информацией, будет свидетельствовать об уровне его обучаемости. Также обращайте внимание на то, как он воспринимает задание, на его готовность изменить решение и на принятие критики.

Применение кейсов для развития персонала

Кейс-метод зародился в 20-е годы прошлого столетия в Гарварде и сначала использовался исключительно как метод обучения. Сегодня специалисты по обучению персонала могут использовать кейсы как для оценки, так и для развития персонала. Особенно ценны кейсы, разработанные на основе информации о своей компании, — они носят более прикладной характер, что повышает обучающий эффект. В рамках кейс-метода имитируются отдельные аспекты профессиональной деятельности, что позволяет развивать актуальные знания, умения и навыки, эффективные модели поведения, причем в непосредственной и неразрывной связи с конкретным видом деятельности. Использование кейс-метода позволяет существенно сэкономить время. Участники не только овладевают теоретическими знаниями, но и имеют возможность сразу же применить их на практике, опробовать те или иные варианты решений. Они должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Обучение происходит не путем пассивного усвоения информации, а через осознание собственных эффективных и неэффективных действий, при этом эффективные модели поведения получают положительное подкрепление, что значительно повышает результативность их дальнейшего использования.

Пример кейса, направленного на оценку способностей к анализу и планированию (этот и следующий кейс мы использовали на одном из ассесмент-центров для директоров магазинов)

Инструкция участнику: вы вновь назначенный директор одного из крупных магазинов сети «АБВ». Ваш предше-

ственник оставил вам подборку документов, из которой вы узнаете о плачевном положении дел в магазине, уже несколько месяцев магазин нерентабелен, отмечается высокая текучесть продавцов, большой процент недостач. Средний чек магазина составляет 4200 рублей (в целом по компании — 6800 рублей), что на 38 % меньше, чем в целом по компании. Результаты проверки «тайного посетителя» показали, что только трое из десяти продавцов хорошо знают товар, а выявляют потребности покупателей только 30 % продавцов.

Оборот магазина составляет 3 500 000 рублей в месяц при торговой площади 140 м². Текучесть персонала — 30 % в год (в целом по компании — 18 %). По соседству с магазином расположены два конкурента, у одного из которых оборот выше, чем у вас, на 20 %.

Через 15 минут у вас состоится встреча с руководством, на которой вы должны представить конкретные предложения по повышению рентабельности магазина, находящегося в вашем ведении.

Ваша цель — разработать план мероприятий по повышению эффективности магазина и представить его руководству. Для успешной защиты своего проекта вам необходимо представить:

- детальный план;
- финансовую отдачу;
- необходимые ресурсы.

Задание выполняется индивидуально, время выполнения — 15 минут. Результаты вы представите позже, на это у вас будет 5 минут.

Независимо от целей и вида упражнений они должны отвечать следующим общим требованиям:

- основываться на анализе деятельности и включать важные элементы будущей деятельности;

- не требовать специальных знаний, которые создают особые преимущества для владеющих ими участников;
- имеется более чем одно упражнение, в котором наблюдаются и оцениваются одни и те же показатели;
- упражнения стандартизованы настолько, что проявления поведения участников можно сопоставимо оценить.

3.4. ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ АССЕСМЕНТ-ЦЕНТРОВ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Алгоритм организации и проведения ассесмент-центров для руководителей остается тем же, но есть ряд особенностей, которые необходимо учитывать.

- Важность точного описания целей оценки и грамотное управление ее результатами.

Этот пункт, конечно, важен для любых позиций, вместе с тем его невыполнение при оценке именно руководителей может привести к большим рискам, связанным с демотивацией и снижением эффективности деятельности. Понятно, что, если мы теряем руководителя, значимость для компании неизмеримо выше и негативные изменения транслируются на часть коллектива. Например, пресловутая оценка кандидатов в кадровый резерв, после которой не следуют перемещения и новые назначения, — к сожалению, распространенное явление и очень сильный демотиватор. Руководители проходят обучение согласно плану развития, а после этого ничего не происходит. Поэтому необходимо заранее проанализировать и определить состав позиций, на которые мы формируем кадровый резерв. И эта деятельность не менее важна, чем сама последующая оценка.

- Самоуверенность руководителя и нежелание подвергаться оценке.

Мотивация участников на процедуру оценки может быть разная (по В. Тарасову):

- сильная или слабая;
- позитивная или негативная;
- направленная на участие или на результат («побегать-попрыгать, задачки пощелкать» или понять свои зоны роста).

Конечно, хуже всего — слабая, негативная и направленная на участие мотивация (силком привели, держат в зале «под пистолетом»). Заботиться об обеспечении нужной мотивации участников необходимо заранее. Самое важное здесь — это четкая связь существующей модели компетенций, результатов и процедуры оценки с реальной деятельностью.

- Переживание стресса руководителями — участниками оценки.

Проведение ассесмент-центра в компании практически всегда связано с переживанием стресса сотрудниками, а в случае с руководителями это осложняется статусом участников, публичностью их деятельности. Участники опасаются получения субъективной, необоснованной оценки, которая проводится по результатам не реальной работы, а проигрывания бизнес-игр и бизнес-упражнений. Конечно, игры и упражнения разработаны на основе имитации их профессиональной деятельности, однако момент искусственности все равно присутствует. Помимо этого, несмотря на то что ассесмент-центр не имеет юридического статуса и по его результатам никто не может быть понижен в должности или уволен, такие опасения все равно проявляются. Решением этих сложностей будет разъяснительная работа в компании,

отсутствие неожиданности, понимание и принятие сотрудниками модели компетенций, положительный опыт проведенных ранее ассесмент-центров, доверие руководству и HR-специалистам, обоснованная процедура оценки (понимание участниками связи между «веселыми играми» и их реальной деятельностью). Отчеты наблюдателей должны иметь статус повышенной конфиденциальности.

- Необходимость выделить время при жестком режиме работы руководителя.

Забываясь о стабильном присутствии участников на ассесмент-центре, некоторые компании организуют оценку за своими пределами. В целом, можно сказать, что этот пункт обеспечивается успешной реализацией всего вышесказанного.

Успех ассесмент-центра для руководителей закладывается гораздо раньше самого его проведения, требует учета многих факторов и высокого профессионализма организаторов.

Вот мы и подошли к концу главы о методе «ассесмент-центр». Здесь собрана вся базовая информация, которая нужна, чтобы организовать и провести это мероприятие. Это сложный метод, однако, как любую сложную задачу, его нужно разложить на этапы, составить алгоритм и начать реализовывать поэтапно. Некоторые инструменты, такие как кейсы или ролевые игры, вполне могут быть применены и на обычном собеседовании как дополнение к интервью по компетенциям.

ГЛАВА 4 ДРУГИЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА: ТЕСТИРОВАНИЕ, ОЦЕНКА «360 ГРАДУСОВ», ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ТРЕНИНГИ



Выбор метода оценки зависит от разных факторов:

- от бюджета, выделенного на мероприятие (особенно если компания привлекает внешних специалистов);
- категории персонала. Например, нецелесообразно использовать метод «ассесмент-центр» для оценки рядовых специалистов или сотрудников, чья работа не связана с управлением или коммуникациями (программист, бухгалтер), или использовать оценку «360 градусов» в подразделении, где сотрудники работают недавно и пока мало знают друг друга;
- целей оценки. Например, для массового подбора персонала можно использовать диагностический тренинг. Для выбора сотрудников в кадровый резерв, определения их потенциала — ассесмент-центр;
- организационных возможностей (есть ли в штате специалист, который способен организовать и провести мероприятие по оценке, есть ли необходимое помещение), возможности привлечения руководителей;
- специфики оцениваемых компетенций. Есть компетенции, которые лучше всего оценивать, собирая участников в группы. Это касается компетенций руководителей, например «Лидерство», «Организаторские способности», а также таких компетенций, как «Коммуникативные навыки», «Умение сотрудничать в конфликте» и пр. Некоторые компетенции можно оценить тестами, например «Особенности характера», «Знания», «Общие способности», «Аналитические способности»;
- наличия ресурса времени. Возможно ли выделить время из рабочего графика участников оценки без ущерба для результата их деятельности.

Давайте рассмотрим некоторые популярные методы оценки, их возможности, ограничения и ситуации, где эти методы применимы.

4.1. МЕТОД ТЕСТИРОВАНИЯ

Эта методика претерпела на своем веку много взлетов и падений. Впервые использовать психологическое тестирование при приеме на работу начали в США в 1950-х годах. В России пик моды на психологические методики при отборе кандидатов пришелся на 2000–2008 годы, когда компании активно набирали персонал, а HR-отделы пытались обезопасить себя от «кота в мешке». Во многих компаниях результат тестов брали за основу для принятия решений. Трудно поспорить, тесты действительно являются надежным источником информации, но только в руках профессионала. Особенно неэффективно принимать решения на основе лишь одного теста, пусть серьезного и адаптированного. Если в тесте даже 500 вопросов, он все равно не может быть единственным источником информации о кандидате. Сейчас психологические тесты снова начинают применяться, но уже в другом качестве — не как основа для принятия кардинальных кадровых решений, а как поддержка в управлении сотрудниками с использованием их природного потенциала. Для меня тесты — это подспорье и дополнительный инструмент для проверки собственных гипотез.

Плюсы метода тестирования:

- легкость в обработке, тем более если это компьютерная обработка, сразу выдающая интерпретацию;
- возможность пройти тест в режиме онлайн;
- небольшие затраты времени кандидата и специалиста по персоналу. При выборе метода всегда актуальным является вопрос соотношения затраченного времени и качества;
- использование этого метода ведет к стандартизации процедуры отбора соискателей.

Минусы метода тестирования:

- при подготовке, например, теста на знания нужно много времени и квалифицированных ресурсов для его разработки;
- оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике;
- возможность для кандидата подготовиться к тесту.

Давайте разберем, какие бывают тесты.

ОПРОСНИКИ

Отдельно стоит обсудить применение характерологических опросников, которые применяются в некоторых компаниях, например опросники Леонгарда, Кеттелла, ММРІ. Мне кажется, применяются они скорее по инерции или по привычке. Такие опросники могут вызывать неприязнь у кандидатов, многие воспринимают их как вторжение в личное пространство. Приведу здесь отрывок из интересной статьи Н. Самоукиной (с сайта <http://www.samoukina.ru/>), с мнением которой я согласна: «Это очень “старые” тесты, можно сказать, “тесты-долгожители”. Р. Кеттелл сконструировал свой многофакторный опросник в середине прошлого века, адаптация теста была начата Э. С. Чугуновой с 1972 года в Ленинградском университете. Короче, этот тест применяется в Штатах более 60 лет, а в нашей стране — не меньше 50 лет! Тест ММРІ был разработан в 1930–1940-х годах в Университете Миннесоты, в СССР его адаптация началась в конце 1960-х — начале 1970-х годов (Березин Ф. Б., 1967; Собчик Л. Н., 1971). Следовательно, возраст этого теста в Америке — в районе 80 лет, в нашей стране — примерно 45 лет». Я думаю, читатель согласится, что современный человек во многом не такой, как 100 лет назад. И еще один момент: «Цели обоих тестов, когда они создавались, были

далеки от целей оценки персонала компаний. Тест Кеттелла имел научно-исследовательские цели, а тест ММРІ применялся в клинической практике для оценки и лечения психически больных людей. И если тест Кеттелла еще может быть применен в бизнес-практике для оценки личностных черт кандидата или сотрудника в совокупности с другими, современными, ориентированными тестами, то цели применения ММРІ в бизнесе совершенно непонятны! Не планирует же работодатель лечить сотрудников в своей компании?» Действительно, если в компании определены компетенции, то сложно представить, как можно совместить оценку компетенций с подобными тестами.

Существует ряд новых тестов, например тест Харрисона и Брэмсона, определяющий стили мышления и индивидуальные стратегии принятия решений, или тест по оценке мотивационного профиля Мартин и Ричи. Они несложные и написаны современным бизнес-языком. Из известных современных методик могу также привести пример тестов компании SHL, тест HOGAN (Хоган) (международная система независимой оценки личности для отбора и развития персонала), система Thomas, которая включает в себя тестирование. Эти инструменты можно приобрести у компаний — представителей разработчиков.

Еще один из популярных личностных тестов, способный выявить основные качества кандидата и его потенциал, — опросник Майерс-Бриггс. Ответы не оцениваются как правильные или неправильные, весь тест изначально построен по принципу «один любит арбузы, а другой — дыни». В приложении 5 есть вариант теста, основанный на данной типологии, но в сокращенном варианте. Он содержит 70 вопросов. По результатам теста Майерс-Бриггс можно выделить четыре группы персонала с разными личными качествами: «стабилизаторы», «стратегии», «пожарные», «коммуникаторы». Мне нравится типология, представленная в тесте. В людях четко прослеживаются различия и выявляются

проблемы, построенные на этих различиях. На основе данной типологии можно не только подбирать персонал, но даже и разрешать организационные конфликты.

ПРОЕКТИВНЫЕ ТЕСТЫ

Одна из великих загадок, занимающая человечество уже несколько столетий, — улыбка Моны Лизы Леонардо да Винчи. Кто-то видит в ней мягкость и задумчивость, другим она кажется усмешкой или даже хитрой ухмылкой. Каждый находит что-то свое. Вот вам и пример спонтанной проективной методики. Как известно, что бы человек ни говорил, он говорит о себе.

Согласно «Большому психологическому словарю», проективные тесты — это группа методик, предназначенных для диагностики личности, в которых обследуемым предлагается реагировать на неопределенную (многозначную) ситуацию. Начало применения проективных тестов было положено немецким психиатром Эмилем Крепелином (1856–1926) в его методике свободных ассоциаций. С помощью проективных тестов можно лучше понять актуальное состояние человека, личностные особенности, установки.

Обзор проективных тестов

- Тест «Несуществующее животное». Тест создан отечественным психологом М. З. Дукаревич. Главной целью методики является общее исследование личности, на основе которого выдвигается гипотеза о некоторых ее особенностях. По интерпретациям теста сложно сделать однозначный вывод о наличии тех или иных компетенций. Я применяю тест только иногда, когда кандидат непонятен и ведет себя очень закрыто. Когда хочется прощупать лучше, а вопросы не дают нужного эффекта.
- Тест Розенцвейга — методика рисуночной фрустрации. Взрослый вариант — модификация Н. В. Тарабриной.

Методика предназначена для исследования реакций на неудачу и способов выхода из ситуаций, препятствующих деятельности или удовлетворению потребностей личности. Стимульный материал — 24 карточки-картинки, на которых изображены люди в различных конфликтных ситуациях. Приводится реплика одного из действующих лиц, нужно дать ответ второго человека, каким он мог бы быть. Отвечая на тест, человек может фиксироваться на самозащите, препятствии или удовлетворении потребности. В зависимости от этого делается вывод.

- Тест руки. Идея создания теста принадлежит Э. Вагнеру. В нашей стране тест адаптирован Т. Н. Курбатовой. Он часто используется для диагностики агрессивности. Стимульный материал — девять карточек с изображением руки в разных положениях (рис. 4.1) и одна пустая карточка для свободного ответа. При ответе нужно, долго не думая, выдавать первую ассоциацию на вопрос: «Что это за рука? Что делает человек, которому принадлежит эта рука?» Ответы могут свидетельствовать об активности-пассивности, склонности к агрессивному поведению, коммуникативности-замкнутости и даже психопатологии.



Рис. 4.1. Примеры карточек для теста руки

- Тест Люшера. Изобретен швейцарским психологом М. Люшером. По мнению автора, восприятие цвета объективно и универсально, но цветовые предпочтения являются субъективными, и это различие позволяет объективно измерить субъективные состояния с помощью цветового теста. Этот тест легко поддается обработке на компьютере, что обуславливает его популярность. Однако тест позволяет выявить именно актуальное состояние кандидата, а не какие-то устойчивые черты. Помимо этого, запомнить значения, приписываемые каждому из восьми цветов, не составляет труда, поэтому к тесту легко подготовиться. Также на выбор цвета влияют не только состояние и характер испытуемого, но и национальные особенности. Например, траур в Европе ассоциируется с черным цветом, а на Востоке — с белым. Солнечные цвета для жителя северных широт являются символами пробуждения жизненной энергии, в то время как в жарких странах солнце, сжигающее все живое, наоборот, является символом смерти. Вода, дождь являются символами жизни, а значит, и связанные с ними серые, зеленые и голубые тона. Поэтому тест Люшера рекомендуется использовать в медицинской и психотерапевтической сфере, когда испытуемый заинтересован в точности диагностики, а не в получении вакантной должности.

Плюсы: проективные тесты дают богатый диагностический материал, могут выявить факторы риска, связанные с приемом данного сотрудника в компанию. В одной из компаний мы долгое время использовали тест руки для диагностики инкассаторов и сотрудников службы охраны.

Минусы: данные тесты не рекомендуется использовать неспециалистам. Поверхностная интерпретация теста только запутает и уведет от нужного результата. Могу привести пример: претендент на работу инкассатора, проходя тест руки, давал ответы, которые, согласно интерпретации, говорят об «ипохондрических переживаниях» и пр. Это были ответы,

связанные с различными заболеваниями, например: «рука сломана», «человек болеет» и пр. В процессе собеседования выяснилось, что этот человек в недавнем прошлом работал водителем скорой помощи, чем и определялись его ответы.

В целом такие тесты больше подходят для диагностики и консультирования в сфере детско-родительских отношений, психологического консультирования. Тем не менее у специалистов-психологов иногда есть соблазн использовать проективные тесты при оценке персонала в компании. Возможно, для экзотики. Главное при этом — осторожно обращаться с интерпретациями.

ТЕСТЫ НА ВЫЯВЛЕНИЕ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ОБЩИХ СПОСОБНОСТЕЙ

В приложении 6 приведен вариант такого теста, который используется для определения интегрального показателя общих способностей, это краткий ориентировочный тест, или КОТ. В некоторых крупных компаниях есть свои разработанные тесты на оценку уровня развития познавательных способностей.

Сюда же можно отнести отдельные тесты-пробы, например тест Ландольта. Он позволяет оценить общую работоспособность человека и ее составляющие: продуктивность, скорость, точность (безошибочность) и выносливость. Основные должности, для которых это важно, — это бухгалтеры, кассиры, секретари-референты.

Плюсы: эти тесты дают объективный результат. Человек либо посчитал, либо нет. Вместе с тем известно, что определенная подготовка все же влияет на результат. Но кардинально изменить результат все равно не может.

Здесь стоит добавить комментарий по поводу целевого уровня показателей общего развития для разных позиций. У меня был случай, когда лучший менеджер отдела продаж показал очень низкий результат по этим тестам. В своей работе он

действительно показывал мастерство при взаимодействии с клиентами. Его успех основывался исключительно на понимании других людей, чуткости по отношению к собеседнику, на навыках подстройки. Эти компетенции были развиты на высочайшем уровне. И это позволяло компенсировать его слабые способности к анализу, счету, слабый словарный запас.

Кроме того, известно, что руководителю достаточно иметь средние и выше среднего показатели в данных тестах. Нередки случаи, когда у руководителей с очень высокими показателями в тестах на уровень развития общих способностей (как говорят проще, тестах на уровень интеллекта) есть затруднения с принятием решений и коммуникацией. Так что такой высокий уровень больше пригодится специалистам высокого уровня — инженерам, аналитикам и пр. Руководителям же в первую очередь нужно развивать эмоциональный интеллект (EQ). Пожалуй, к единственным минусам данных тестов как раз и можно отнести наши неверные выводы из результатов. Никакому тесту нельзя верить слепо.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ТЕСТЫ

Чаще всего профессиональные тесты на соответствие требованиям должности предлагают пройти финансистам, бухгалтерам, юристам и программистам. При этом многие организации разрабатывают собственные тесты, что позволяет повысить их надежность и учесть специфику организации должностей. К примеру, юристу или бухгалтеру могут предложить найти выход из сложной ситуации, какие уже случались в компании.

4.2. МЕТОД ОЦЕНКИ «360 ГРАДУСОВ»

Начнем с того, что оценка по технологии «360 градусов» — это оценка уже работающего в компании сотрудника. С ее помощью можно получить информацию о действиях че-

ловека в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах. Название этого метода связано с тем, что человека независимо оценивают несколько групп, которые общаются с ним на разных уровнях. Это могут быть руководители, коллеги, подчиненные, клиенты, а также сам сотрудник. В некоторых случаях запрашивается обратная связь от клиентов и сотрудников других функциональных направлений, являющихся внутренними клиентами для данного сотрудника. Оценка «360 градусов» — это содержательная обратная связь сотруднику.

Считается, что участие большого числа оценщиков делает этот метод точным и объективным. Теоретически это действительно так, но вместе с тем нужно понимать некоторые ограничения метода и условия его проведения. На оценку влияет множество факторов: отношения в коллективе, скрытые конфликты, соревновательный дух между сотрудниками.

Сначала давайте разберем алгоритм оценки «360 градусов».

1. Подготовка:

- определение оцениваемых компетенций;
- определение групп оценивающих. Выбирая участников процедуры «360 градусов», важно убедиться, что при взаимодействии с этими людьми сотрудник имеет возможность проявлять компетенции (профессиональные и менеджерские качества), которые оцениваются;
- составление опросника. Стандартный опросник состоит из нескольких блоков, отражающих наиболее важные аспекты работы сотрудника, которые могут быть оценены с помощью метода «360 градусов» (например, «построение отношений», «управление людьми», «работа с информацией»). Каждый аспект раскрывается с помощью отдельной группы вопросов (5–7 штук);

- проведение подготовительной работы с персоналом. Подготовительная разъяснительная работа проводится со всеми сотрудниками компании, принимающими участие в процедуре оценки «360 градусов». Они должны хорошо понимать цели оценки, как она будет проводиться, выгоды проведения оценки для компании и сотрудников.

2. Проведение оценки «360 градусов».

Организация опроса участников. Опрос может проводиться как в электронной форме, так и на бумажных носителях. Участники оценки получают на руки либо сам опросник, либо ссылку на сервер, где размещена электронная версия опросника. За определенное время им нужно его заполнить.

3. Анализ и интерпретация результатов:

- обработка заполненных анкет опросников. Ведется подсчет оценок. Мы получаем числовые данные, которые можно использовать для сравнительного анализа, анализа расхождения оценок экспертов с самооценкой оцениваемых, выделения их наиболее сильных и слабых сторон. Очень важно обеспечить полную конфиденциальность полученных данных;
- подготовка итоговых отчетов по каждому оцениваемому сотруднику. В отчете отражаются комплексные результаты по каждой компетенции оцениваемого сотрудника.

4. Обратная связь с оцененными сотрудниками.

Организаторы и ведущие оценки встречаются с сотрудниками для обсуждения результатов. Обратная связь должна включать в себя конкретные рекомендации по развитию сотрудника, обсуждение возможных рисков и вариантов их преодоления.

Минусы оценки «360 градусов»:

- это не лучший метод для выявления профессиональных знаний, умений, навыков, мотивационной составляющей и результативности работы сотрудников;
- данная методика является одной из самых дорогостоящих (требует очень больших временных затрат).

Плюсы оценки «360 градусов»:

- обратная связь после оценки позволяет сопоставить самооценку и мнение других людей, их впечатления от сотрудничества. Сотрудник получает возможность определить свои зоны развития и получить подтверждение относительно собственных сильных сторон;
- регулярное проведение оценки «360 градусов» способствует тому, что сотрудник начинает воспринимать своих коллег и даже подчиненных как внутренних клиентов, что не сказывается на внутренней культуре и правилах взаимодействия.

Для каких HR-задач может быть использована оценка «360 градусов»:

- для предварительного формирования кадрового резерва;
- выявления потребности в обучении, оценки его результатов;
- создания планов индивидуального развития.

При формировании кадрового резерва компании нужно обязательно иметь в виду, что оцениваются компетенции именно текущей должности. Для того чтобы оценить компетенции будущей должности, можно дополнительно применить другие методы. Например, сотрудник Михаил работает специалистом отдела, его коллеги и руководители оценили его по текущим компетенциям как инициативного, идейного, с направленностью на командную работу. Эти компетенции важны и для должности руководителя

подразделения (на замещение этой должности Михаил стоит в кадровом резерве). Но, помимо этих компетенций, нужны еще умение принимать непопулярные решения, организаторские качества. Поскольку на текущей должности потребности в них не было, оценщики не смогут определить их наличие. У Михаила не было возможности показать наличие или отсутствие этих качеств. Поэтому для определения потенциала нам нужны другие методы.

4.3. ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ТРЕНИНГИ: ЧТО ЭТО ТАКОЕ И ДЛЯ ЧЕГО ОНИ НУЖНЫ

Когда-то, работая в крупной компании, имеющей много направлений деятельности, я постоянно сталкивалась с необходимостью провести оценку персонала в короткие сроки и без потери эффективности. Иногда получалось так, что за день нужно было оценить и более десяти человек. В такой ситуации, даже имея стандарты собеседования, есть риск потерять свежесть восприятия и скатиться к формализму. Тогда я стала проводить диагностические тренинги (иногда их называют «групповое интервью»). По форме проведения они напоминают обычные обучающие тренинги. Только цель у ведущего — не научить, а оценить. Главное преимущество этого метода — существенная экономия времени и комплексность в оценке (при дополнении его другими методами, например интервью).

Диагностический тренинг — это специально организованная групповая работа, при которой участники выполняют различные задачи, взаимодействуя друг с другом, тем самым проявляя себя. Задача ведущего — организовывать групповую работу, наблюдать и фиксировать проявленные компетенции.

Диагностический тренинг — вариант мини-ассесмента. Для его проведения достаточно двух человек (ведущего и наблюдателя). Хотя я проводила такие тренинги и одна, достигая нужных результатов. Но для этого нужны хорошая подготовка и достаточный опыт, как в ведении, так и в наблюдении. Количество участников диагностического тренинга может варьироваться от 4 до 15.

Что помогают выявить диагностические тренинги:

- общий интеллектуальный уровень, логическое мышление, сообразительность;
- речь: доступность, четкость, грамотность;
- коммуникабельность (умение задавать вопросы, слушать и понимать, умение убеждать и влиять на окружающих);
- лидерские качества (берет ли на себя роль лидера, стремится ли организовать работу, направляет ли, обобщает результаты);
- склонность работать в команде (одиночка или командный игрок).

Когда бывает нужен диагностический тренинг:

- когда необходимо в короткие сроки закрыть вакансии, особенно «поточковые»;
- когда важно посмотреть, как человек взаимодействует с окружающими (любые профессии, связанные с общением);
- при открытии внутреннего конкурса на вакансии;
- если нет достаточных (финансовых, временных, человеческих) ресурсов для проведения ассесмент-центра.

Что нужно для проведения:

- достаточный размер помещения. Это зависит от того, что вы включите в тренинг. Варианты бывают самые

разные. Если для целей оценки достаточно организовать дискуссию, тогда подойдет любое помещение со столами. Бывают ситуации, когда проводятся игры, где есть движение, например ведение группы через полосу препятствий. Тогда требования к помещению уже иные;

- заранее подготовленный сценарий тренинга с описанием заданий, инструкции участникам;
- модель компетенций или перечень качеств, которые нужно оценить.

Особенности проведения диагностического тренинга

Для ведущего важно играть роль именно процедурного лидера, организовывать процесс, не вмешиваясь в него, пока участники не будут готовы огласить результаты своей работы. Даже при возникновении конфликтной ситуации желательно потянуть время, чтобы отследить компетенции участников в разрешении конфликтных ситуаций.

В чем отличие диагностического тренинга от ассесмент-центра:

- провести и организовать его гораздо быстрее и дешевле;
- меньшая точность (но большая, чем при проведении простого интервью);
- возможность проведения при отсутствии нескольких наблюдателей-экспертов.

Всемирно известный ученый М. Армстронг в своей книге «Практика управления человеческими ресурсами» расположил все методы отбора персонала, известные на настоящее время, на шкале от наиболее достоверных до максимально неточных:

- точный прогноз;
- ассесмент-центр;

- тесты, моделирующие рабочие ситуации, тесты способностей;
- личностные тесты;
- структурированное интервью;
- обычное интервью, рекомендации;
- графология, астрология, случайный прогноз.

Как видите, обычное интервью, которым пользуются многие компании при отборе персонала, имеет низкую степень достоверности, а если посчитать затраченное время и другие ресурсы, получается совсем неэкономно. Диагностический тренинг находится где-то между структурированным интервью и ассесмент-центром, а лучше, если эти инструменты совмещаются. Сколько нужно времени, чтобы провести качественное интервью с 15 кандидатами и выбрать лучших? Приблизительно два дня. При применении диагностического тренинга мы существенно сокращаем это время. Сначала идет работа в группе (два часа) и потом интервью или тестирование только с теми кандидатами, которые были лучшими в групповой работе (например, три кандидата по одному часу). Групповая работа позволяет людям раскрыться, увлечься обсуждением и проявить себя, отойдя от привычных стандартов собеседования. А подготовленные и настроенные на интервью кандидаты столкнутся с неожиданностью на радость HR-менеджеру.

Отдельно хотелось бы упомянуть роль диагностического тренинга при проведении массового подбора персонала. При массовом подборе имеется большое количество однотипных вакансий и ограниченные сроки. Когда происходит высокий отсев кандидатов, текучка в первые месяцы работы, остается подстроиться к этой ситуации и применить подходящие инструменты экономии средств и времени. Диагностические тренинги помогут справиться с такой задачей. Здесь стоит вспомнить формулу:

$$\text{Эффективность собеседования} = \frac{\text{Результаты}}{\text{Затраченное время}}.$$

Массовый подбор состоит из нескольких этапов: привлечение кандидатов, первичный отбор, профессиональное тестирование, обучение и стажировка персонала, оформление трудовых отношений. Диагностические тренинги (или групповые собеседования) незаменимы именно на этапе первичного отбора.

Эффективность массового подбора обеспечивают несколько факторов:

- тщательное планирование и организация работы, необходимо продумать процедуру до мелочей, при этом предусмотрев различные варианты. Например, планировали 70 человек на первом этапе, а пришло всего десять — это вполне реальная ситуация;
- очень важно фиксировать статистические данные при массовых проектах, они пригодятся для оценки эффективности работы и внесения изменений;
- специалист, проводящий массовый подбор, должен иметь полное представление о содержании и особенностях работы персонала, уметь быстро ответить на вопросы кандидатов. При проведении диагностических тренингов также сокращается расход времени, так как информация дается сразу нескольким или даже многим кандидатам.

ГЛАВА 5

МЕРОПРИЯТИЯ ПОСЛЕ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ



Обычно после проведения ассесмент-центров составляются отчеты по результатам каждого участника, а также планы развития (документ, описывающий цели развития, и действия, позволяющие достичь поставленных целей). Отчет и план развития — это и есть материальный результат, который передается заказчиком оценки. Самим участникам чаще даются устная обратная связь и план развития.

5.1. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ КАЧЕСТВЕННОГО ПИСЬМЕННОГО ОТЧЕТА (ЗАКЛЮЧЕНИЯ)

К главным принципам письменного отчета можно отнести следующие.

Понятный язык для пользователя (генерального директора, линейного руководителя, самого сотрудника). В заключениях должно быть минимум специализированных терминов и максимум простых и понятных в общепринятом смысле слов и рекомендаций. Сравните две формулировки: «слабо выраженная эмпатия» и «могут быть сложности при работе с клиентами из-за слабой способности понимать эмоциональное состояние собеседника». Во второй формулировке слово «эмпатия» переведено на понятный язык.

Структурированность. В отчете обязательно должна быть структура. До появления компетентностного подхода заключения составлялись в целом. Давалось общее описание особенностей данного сотрудника (кандидата). Иногда в отчетах выделялись следующие пункты: сильные и слабые стороны (риски), общие впечатления, деловые качества, личностные качества. Сейчас, когда мы проводим оценку по компетенциям, структура отчета соответствует этому подходу.

Пример

Отчет по результатам ассесмент-центра

Участник: _____

Должность: _____

Компетенции	Оценка уровня развития компетенции	Описание
...		
...		
Общие выводы		

При такой структуре отчета каждая компетенция получает подробное описание, по нему легко ориентироваться при принятии решений, планировании обучения, карьерного роста. Самому сотруднику проще понять направления своего развития.

Наличие общих выводов и рекомендаций. Очень важно, чтобы после прочтения заключения можно было легко понять, куда двигаться дальше, осознать причину неэффективности (или удостовериться в соответствии компетенций сотрудника его обязанностям), принять кадровое решение. Некоторые руководители жалуются, что после прочтения отчета у них возникает вопрос: «Ну и что? Что мне с этим делать?»

Отчеты должны быть практически применимы и бизнес-ориентированы. Прочитав отчет, руководитель и сам сотрудник должны понимать, какие компетенции достаточно развиты для достижения бизнес-целей, а какие требуют развития.

5.2. ПРИМЕРЫ ОТЧЕТОВ, НАПИСАННЫХ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АССЕСМЕНТ-ЦЕНТРА

Пример 1

Должность: руководитель управляющей компании.

Оцениваемые компетенции	Результат
Аналитическое, системное мышление, умение структурировать информацию	Аналитические способности — ниже среднего уровня. Старается структурировать информацию, использовать цифры, но при этом увязает в лишних деталях. «За деревьями не видит леса». Последовательный, внимательный и дотошный, но несистемный
Уверенность в себе, готовность к самостоятельно-му принятию решений, в том числе непопулярных	Не вполне уверенно себя ведет, «оглядывается» на других, теряется, ищет одобрения, хочет понравиться. При этом очень стремится казаться самостоятельным, уверенным и жестким. В групповой работе ушел в тень, почувствовав конкуренцию с лидерами. Правильный («ищет подсказку в конце учебника»). Непопулярные решения даются нелегко. Ориентирован на поиск ошибок или негатива, склонен многократно перепроверять, избегая рисков. Долго думает, принимая решения
Навыки ведения переговоров	Развиты на среднем уровне. Открыто предлагает варианты решения, настаивает. Четко озвучивает свою позицию. Твердо отказывает. Последовательно и жестко выстраивает диалог. Но держится в духе «выиграл — проиграл». Не услышал собеседника. Скорее демонстрирует властную позицию, чем действительно таков
Поведенческая гибкость	Иногда настойчивость доходит до неконструктивного поведения. Индивидуалист. Считает себя отличным от других. Могут быть сложности в общении, понимании причин конфликтов и своей роли в них. Способен признавать свои ошибки
Управленческие навыки: планирование, контроль,	Не держит ситуацию, не лидирует. Поверхностно и нереалистично рассуждает о работе в сфере розничной торговли, смешивает понятия

Оцениваемые компетенции	Результат
организация, мотивация персонала	и ситуации. Есть опыт проведения изменений, опыт ошибок, понимание задач. Очень старается понравиться и берет на себя больше ответственности, чем может выдержать. Отказывается от помощи там, где она нужна. Из управленческих навыков развиты планирование и контроль. Организация на среднем уровне. Очень слаб в мотивировании
Ярко выраженная мотивация на достижение результатов, на получение новых возможностей	Направлен в равной мере как на результат, так и на процесс. Мотивация на развитие, освоение нового, масштабные цели. Скорее это игрок-одиночка
Общие выводы	Эффективен как теоретик-консультант в сфере изменений, но не как активный проводник конкретных изменений. Не вполне способен быть лидером со своей устойчивой позицией, влияющим на подчиненных. Не сможет завоевать авторитет, который будет ему необходим. Для эффективной работы в ситуации изменений ему не хватит поведенческой гибкости, собственной реальной твердой позиции

Пример 2

Должность: руководитель управляющей компании.

Оцениваемые компетенции	Результат
Аналитическое, системное мышление, умение структурировать информацию	Слабые аналитические способности. Чрезмерно вникает в детали, не видя систему в целом. Поэтому не всегда логично выстраивает причинно-следственные связи. Информацию структурирует на самом низком уровне. Предусмотрительный, учитывает возможные риски
Уверенность в себе, готовность к самостоятельному принятию решений, в том числе непопулярных	Недостаточно уверен в себе, сильно волнуется. Ориентируется на людей с большим, чем у него, опытом. Опыта принятия непопулярных решений нет. Оснований предполагать, что он способен к их принятию, тоже нет

Продолжение ➤

(Продолжение)

Оцениваемые компетенции	Результат
Навыки ведения переговоров	Небольшой опыт ведения переговоров. Плохо ориентируется в возможных стратегиях. Навыки не сформированы. Не хватает убедительности. Начинает без вступления, недостаточно понятно. Если предмет переговоров сложный, у него не хватает ресурсов для эффективной коммуникации. Слушает собеседника. Задает вопросы. Быстро соглашается
Поведенческая гибкость	Уровень гибкости оценить трудно, потому что кандидат во многом соглашался с большинством
Управленческие навыки: планирование, контроль, организация, мотивация персонала	Управленческие навыки находятся в процессе формирования и развития. Акцент делает на планировании и мотивации персонала. Организация и контроль развиты слабо. В групповой работе был в тени, уступил лидерство сразу
Ярко выраженная мотивация на достижение результатов, на получение новых возможностей	Мотивация скорее процессная и социальная. Но, так как кандидат работал в сфере продаж и развития бизнеса, старается переключать свое внимание на результаты и достижения
Общие выводы	Не рекомендуется на вакантную должность

Пример 3

Должность: руководитель управляющей компании.

Оцениваемые компетенции	Результат
Аналитическое, системное мышление, умение структурировать информацию	Общий уровень высокий. Аналитическое, системное мышление развито на хорошем уровне. Анализируя, использует цифры, выделяет сильные и слабые стороны. Хорошо знает сферу розничной торговли, использует для аргументации специфические термины. Несколько снижена критичность, что может приводить к не вполне реалистичному прогнозированию
Уверенность в себе, готовность к самостоятельному принятию	Самоуверен. Ведет себя непринужденно и расслабленно. Проявляет чувство юмора, забавляется, глядя на ситуацию свысока. Готов к самостоятельному принятию решений

Оцениваемые компетенции	Результат
решений, в том числе непопулярных	(в том числе непопулярных, если того требует результат). Как руководитель, ориентирован в равной степени как на задачу, так и на людей
Навыки ведения переговоров	Развиты на хорошем уровне. Эффективно коммуницирует, легко вступает в контакт с незнакомыми людьми. Общение его стихия. Хорошо слушает собеседника. Умеет принимать критику. Рационально сортирует доводы. Открыто проговаривает интересы. Доказывает и аргументирует собственную позицию. В групповой работе привлекает внимание на себя, распределяет роли и выделяет пути движения к цели
Поведенческая гибкость	Высокий уровень. Выбирает верные приоритеты в поведении, понимает «расстановку сил». Говорит кратко, учитывает ситуацию. Легко меняет поведение от критичности и твердости до уступчивости. От сознания своей силы легко поддерживает другого. Может выступать в роли «судьи» и «защитника». Не позволяет себе уйти в детали, помнит о цели. Смотрит за временем, соблюдает тайминг
Управленческие навыки: планирование, контроль, организация, мотивация персонала	Хороший организатор, делегирует полномочия. Сначала вникает, потом действует. Спокоен и уверен, этим влияет на других, они идут за ним. Но не склонен все замыкать на себе. Видит других, их силу и слабости. Активен. Инициативен. Своевременно подводит итоги. Направляет группу легко и непринужденно. При работе в группе активен, но не подавляет своей активностью, дает возможность действовать другим. К его мнению прислушиваются. Лидирует, принимает ответственность. Отвечает за подчиненного
Ярко выраженная мотивация на достижение результатов, на получение новых возможностей	Ярко выраженная мотивация на результат. В работе его мотивирует мобильность и разнообразие задач. При необходимости преимущественно кабинетной работы высока вероятность снижения интереса и мотивации. Любит быть в «полях», в реальной живой работе, среди людей. Демонстративен. Любит влиять на людей. Ему не очень нравится бумажная работа. Неусидчив. В настоящий период своей

Продолжение ➤

(Продолжение)

Оцениваемые компетенции	Результат
	жизни пожинает плоды уже достигнутых результатов, находится в области комфорта. Это приводит к сниженной критичности и недостаточной мобилизации собственных ресурсов и энергии
Общие выводы	Прогноз его успешности в должности руководителя управляющей компании в целом благоприятный. Он обладает большинством необходимых компетенций. При этом сложность задачи, очередной вызов положительно скажутся на его работоспособности. Нужно четко проговорить ему составляющую будущей работы, связанную с созданием и строгим соблюдением регламентов, поддержкой единообразия всех торговых процессов

Пример 4

Должность: менеджер отдела активных продаж.

Компетенции	Оценка уровня развития компетенции (1–5)	Описание
Нацеленность на результат	3	В работе больше направлена на процесс, чем на результат. Важны факторы комфорта, такие как «кабинет», «кресло», «тепло», «отпуск», «руководитель». При этом ей нравится продавать нераспространенное (познавательный интерес к сложному товару), искать выходы из различных ситуаций, видеть пользу. Когда говорит о достижениях, не говорит цифры. Пока у нее нет привычки подсчитывать свой результат, важной для менеджера активных продаж
Обучаемость	4	Уровень развития общих способностей — выше среднего. Есть способности к анализу информации
Коммуникабельность	3	По природе ее нельзя назвать коммуникабельной. Достаточно насторожена и внутренне закрыта. Склонна

Компетенции	Оценка уровня развития компетенции (1–5)	Описание
		к дотошному анализу своего поведения, внутреннему «копанию», что снижает скорость роста и видимых изменений. Раньше были сложности в общении. Опорой стали алгоритмы и хорошая подготовка к общению с клиентом. Ответственно относится к этому. Но длительная подготовка и четкая структура разговора иногда мешают спонтанности. Теряется, если диалог идет не по алгоритму. Про таких, как она, говорят: «Со своим мнением», с трудом поддается влиянию. Слабо использует подстройку в общении
Стрессоустойчивость	3	Долго адаптируется к новой работе. Пока с трудом переносит отказы. Долго обдумывает и не отключается от ситуации. Это мешает достаточно быстро восстанавливаться
Навыки продаж	3	Навыки продаж по телефону: не делает паузу, здороваясь с клиентом, в результате они говорят одновременно. Действует по стандарту, узнает имя клиента. Долго тянет, если клиент не очень расположен к разговору, начинает нервничать, обещает не занять много времени. Пытается спастись дежурными любезностями. Нужно разнообразить варианты причин звонка. Боится звонков, и это чувствует клиент. Продажа при встрече: жесты открытые, но неяркие, скованные, в жестикации участвуют только руки. Теряется, не знает, какие вопросы задавать. Задала слишком много вопросов. На отказ клиента говорит: «Ну смотрите...» — и предлагает обменяться контактами.

Продолжение ➤

(Продолжение)

Компетенции	Оценка уровня развития компетенции (1–5)	Описание
		Начав волноваться, перестает отслеживать невербалику, нарушает дистанцию. Работа с возражениями: с готовностью предлагает клиенту альтернативные варианты. Не всегда правильно использует алгоритм ответа на возражения, может начать оспаривать слова клиента. Пробует переубеждать, не подготовив почву. При работе других участников предлагает ответы, так как знает варианты ответов. Пока больше знает, чем умеет
Лидерский потенциал		Не проявила
Общие выводы		Ее преимуществами для работы в активных продажах являются хороший интеллектуальный уровень, дотошность при подготовке, познавательный интерес, настойчивость. Нужно приучить себя подсчитывать результаты, постараться больше чувствовать клиента, поработать над жестикულიацией. В целом потенциал для активных продаж невысокий. Может «выплыть» только при очень большом желании

Пример 5

Должность: менеджер отдела активных продаж.

Компетенции	Оценка уровня развития компетенции (1–5)	Описание
1. Навыки продаж		
Навыки продаж по телефону	3	Демонстрирует подстройку снизу. Использует фразу «вас беспокоит», обещает не занять много времени, чем сразу обесценивает сам звонок.

Компетенции	Оценка уровня развития компетенции (1–5)	Описание
		Озвучивает причину звонка: предложение продукции. Второй раз заходит более эффективно — через изучение ситуации клиента и показ преимуществ. На сопротивление клиента задает уточняющий вопрос, предлагает интересные аспекты своей продукции. При этом использует неоптимальные формулировки (выгоду для себя, а не для клиента). В ответ на просьбу выслать информацию не сдается, пытается выяснить имена, предлагает встречу. Он «нахватался» способов, но пока применяет их все подряд (к месту и не к месту)
Навыки вступления в контакт и выявления потребностей	3	Вступая в контакт при личной встрече, теряется, мнется. Знает способы в теории, но выполняет их пока искусственно и неловко, нет достаточной уверенности и опыта. При этом настойчиво пробует. Пытается выглядеть более непринужденным, чем чувствует себя на самом деле. Где-то переходит границы. Торопится с высказываниями. При выяснении потребностей сам себе создает сложности: задает много уточняющих закрытых вопросов, сужает тему. Умеет резюмировать слова клиента
Навыки презентации и работы на выставках	3–4	Способен ярко презентовать компанию. Рассказывает об условиях в рамках пожеланий клиента, подчеркивая: «именно для вас». Но не готов к условиям выставки, когда нужно удержать клиента, произвести впечатление с нескольких слов, вести диалог с клиентом на равных
Навыки работы с возражениями	3	На возражение сразу отвечает игнорированием: «Такого быть не может...» Не совсем к месту начинает убеждать и предлагать встречу.

Продолжение ⇨

(Продолжение)

Компетенции	Оценка уровня развития компетенции (1–5)	Описание
		При работе с претензией не предлагает клиенту оптимального решения. Не знает вариантов приемлемого решения. Не зная, как действовать, уходит от ситуации
Навыки письменной коммуникации	4–5	Демонстрирует общую грамотность при написании писем. Способен структурировать информацию. Придерживается официального стиля. По шаблонным вариантам способен работать самостоятельно
2. Особенности мотивации		Есть внутренняя мотивация на работу в активных продажах, важен как процесс, так и результат. Важно достижение и развитие, вызов, возможность «найти лазейку»
3. Стремление к развитию	4	Понимает необходимость развития. Возможно, не хватает конкретики в понимании того, что же нужно развивать. По собственной инициативе повышает уровень знаний и навыков. Нужна помощь именно в структурировании
4. Потенциал на позицию менеджера по продажам:		
Коммуникативность	4	На среднем уровне, есть возможности для дальнейшего развития
Инициативность	4	Инициативен, проявляет активную позицию при совершении звонков клиенту и назначении встреч. Однако пока не вполне самостоятелен. Нужно направлять. С готовностью вносит предложения по совершенствованию продаж
Общий интеллектуальный уровень	4	Средний уровень
Лидерский потенциал		Не проявил

Пример 6

Должность: кандидат в кадровый резерв крупного производственного предприятия.

Компетенции	Уровень развития
Саморазвитие	Стремится к развитию. Работоспособен. Но ему мешает завышенная самооценка и некая слепота к собственным зонам роста
Лидерский потенциал	Есть лидерский потенциал. Проявляет упорство. Его не сбивает несогласие других участников. Быстро делает выводы и принимает решения. Держит цель. Самоуверен и амбициозен. Любит власть. Не разбирается в структуре управленческих навыков
Эффективное взаимодействие и работа в команде	Умеет себя презентовать. Помогает аргументировать жестами и голосом. Умеет настоять на своей позиции, условно соглашаясь с собеседником. Убеждает через вопросы. Структурирует мнения собеседников. Слушает. К его мнению прислушиваются
Общий уровень, умение структурировать информацию	Общий уровень — ниже среднего
Ответственность	Легко относится к собственным ошибкам и невнимательности. С интересом относится к роли руководителя, не боится сложных ситуаций. Но общий уровень ответственности пока невысок в силу неопытности и отсутствия понимания всех сложностей. Может начать «рубить с плеча», получив полномочия раньше, чем созреет для этого
Организация и планирование	Пока еще не управляет потоком задач, нужно развивать навыки планирования. Не учитывает приоритеты в делах
Общие рекомендации	Сочетание невысокого уровня общих способностей, самоуверенности и высокой скорости принятия решений — риск для организации. Нужно продвигать с осторожностью, с опорой на опыт и знания. Необходимо развивать управленческие навыки

5.3. УСТНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ С УЧАСТНИКАМИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОЦЕНКИ

Устная обратная связь предоставляется по желанию участников. Сотрудник HR-подразделения встречается с участниками в отдельном помещении, только один на один. Важно формулировать обратную связь именно в терминах поведения, например: «Вы не берете на себя ответственность за решения группы. Для достижения результата на вашей позиции нужно принимать ответственность, вести и направлять подчиненных к поставленной цели». Не нужно вдаваться в поиск причин и психологизировать (даже если очень хочется). Ограничьтесь конкретными индикаторами поведения и зонами роста участников. Перед тем как отпускать участника, важно понимать, насколько результаты ему понятны, проявляет ли он согласие и желание меняться.

5.4. ПЛАНЫ РАЗВИТИЯ

Чтобы выводы после оценочных мероприятий были полезны и привели к нужным изменениям, следует составить конкретный план развития сотрудника. Этот документ так и называется — индивидуальный план развития. Мы определили зоны роста. Теперь нужно понять, с помощью каких мероприятий можно реально обеспечить развитие сотрудника. Мероприятиями могут быть тренинги, стажировка, опыт участия в проекте, чтение литературы. Иногда в компаниях планы развития воспринимаются руководителями как забава HR-подразделения. Чтобы эта работа была принята всеми, нужно обеспечить комплексный подход. Подробнее про внедрение системы оценки вы можете прочитать во второй главе.

Пример плана развития

ФИО сотрудника:	
Место работы, должность:	
ФИО линейного руководителя:	Утверждаю ____ п.п. ____ (подпись)
Место работы, должность:	

Приоритеты развития:

Рекомендации линейного руководителя	Рекомендации по развитию (по результатам ассесмента)	Другие качества, профессиональные навыки, которые нуждаются в развитии, с вашей точки зрения	
Способы развития	Конкретные действия	Сроки	Отметка о выполнении
Развитие на рабочем месте			
Специальные задания (проекты)			
Обучение на опыте других			
Поиск обратной связи			
Коучинг			
Самообучение			
Тренинги и семинары			

Дата заполнения _____ Подпись сотрудника _____

Чем полезен план развития?

- ИПР составляется совместно с сотрудниками, что позволяет вовлекать их в развитие, повышать мотивацию и ответственность;
- в компании формируется особая среда, когда развитие является ценностью;

- план привязан к конкретным срокам, и это тоже ставит сотрудников в определенные рамки, не позволяющие откладывать обучение и развитие, держа его в приоритете. Помимо этого, ИПР позволяет отслеживать результаты развития.

Факторы эффективности применения индивидуальных планов развития:

- контроль результатов, определение сотрудников, ответственных за исполнение планов. Нужно понимать, что это отдельная работа, требующая ресурсов;
- ценность развития в компании, принятая сотрудниками, которая может формироваться благодаря примерам и высказываниям руководителей, внутренним статьям, положительному опыту обучения, поощрению;
- своевременная обратная связь и поддержка;
- приоритет при подборе сотрудников кандидатам, ориентированным на развитие;
- реалистичный подход при планировании ресурсов. Часто в крупных компаниях нужно отобрать сотрудников, развитие которых для компании наиболее ценно, и использовать ИПР именно для них.

Развитие может планироваться для группы сотрудников, например по результатам тренинга (или в силу изменений в компании), когда развитие той или иной компетенции необходимо всем участникам. Кроме того, развитие может планироваться индивидуально по результатам собеседования, аттестации, ассесмент-центра или результатов работы за определенный период времени.

ГЛАВА 6

ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ HR-МЕНЕДЖЕРА



Личная эффективность HR-менеджера зависит от качества его коммуникаций с другими людьми, а также от его способности к управлению эмоциями и созданию нужного настроения. На многих тренингах становятся очевидными причины недостаточной эффективности HR-менеджера, связанные именно с неумением выстраивать коммуникации, понимать другого человека и его интересы, правильно выбирать направление разговора. Данная глава посвящена развитию именно этих навыков.

6.1. КОММУНИКАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ ПРИ ПОДБОРЕ И ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА

В своей книге «Искусство быть другим» советский и российский писатель, врач-психотерапевт, автор многих книг В. Леви говорит, что есть только два интереса, делающих внимание свободным и безграничным: интерес исследователя и интерес любящего. «Все остальное суживает внимание. Ни ненависть, ни корысть не дают никаких шансов составить полноценное представление о другом...» Это подобно известной метафоре о слепых, ощупывающих слона. У В. Леви есть такое высказывание: «Чтобы победить сильного соперника, я должен его изучить. А чтобы его изучить — я должен в него влюбиться». Как можно использовать эту информацию при оценке компетенций? Нужно избегать предубеждений и стараться замечать свои мысли по отношению к кандидатам и сотрудникам. Негативное отношение мешает объективной оценке. Оно затмевает то положительное, что есть в каждом.

Самое время познакомить вас с барьерами восприятия, которые актуальны для оценщиков и рекрутеров.

Барьеры восприятия при подборе и оценке персонала

Что такое барьеры (или ошибки) восприятия? На тренингах я даю двум группам участников фотографию одного и того же человека и прошу описать его по чертам лица. Одним

я помогаю и намекаю, что этот человек ученый, другим — что у него нелады с законом. Через 5 минут группы представляют свою работу. Одни видят «широкий лоб — признак ума, прищур глаз — признак проницательности, волевой подбородок». Другие видят «злые, подозрительные буравчики глаз, решительный подбородок человека, легко нарушающего законы». И так почти всегда и у всех групп. Данная мною установка повлияла на восприятие участников. Она побудила их воспринимать этого человека через призму установки. Я всегда комментирую, что ни в коем случае не призываю заниматься «гаданием по чертам лица», подбирая персонал. Конечно, на внешность стоит обращать внимание, но это касается в основном опрятности, соответствия стилю компании, подходящего имиджа, но не более того. Есть позиции, для которых внешние данные первостепенны, но их единицы. А эксперимент на тренинге — это просто хорошая иллюстрация к тому, как мы воспринимаем и делаем выводы.

Перечислю барьеры восприятия.

- Проекция.

Приписывание оцениваемому собственных чувств и мыслей. Понаблюдайте за собой: если у вас произошли неприятности и что-то не ладится, вам начинает казаться, что и у окружающих происходит что-то подобное. Так работает эффект проекции в жизни. У рекрутера это может быть так: пришел очень ярко и нестандартно одетый кандидат: «Наверное, тоже (так же как и он сам) любит немного шокировать своим внешним видом», — думает рекрутер. А кандидат просто сегодня попал под дождь и потом оделся как придется. Или же усталый вид кандидата интерпретируется так, что тот устал от семейных забот и суеты, а кандидат просто пишет диссертацию по ночам.

- Эхо.

Перенесение успеха кандидата в какой-либо сфере деятельности на другую профессиональную сферу, в которой он

еще не имеет опыта работы. Например, кандидат в службу безопасности из вооруженных сил. Представим, что там он стремительно продвигался по службе, занимал высокие должности. И рекрутер переносит этот успешный опыт на работу в своей компании без учета различий в компетенциях, корпоративной культуры и пр. Конечно, рекрутеры знают, что так нельзя. Но ошибки восприятия — враг очень незаметный! Наши выводы делаются неосознанно, особенно когда мы устали или торопимся. А это бывает нередко.

○ По контрасту.

Определение качеств собеседника на основе сравнения его с другими кандидатами. Да, после блестящего кандидата средний кандидат меркнет. Вспоминается эксперимент из одного детского журнала, когда одну руку опускаешь в холодную воду, а другую — в горячую. А потом сразу обе руки — в воду комнатной температуры. Удивительный эффект: руки чувствуют одинаковую температуру по-разному! Так и здесь. Поэтому есть риск упустить подходящего кандидата.

○ С первого взгляда.

Уверенность в том, что первое впечатление всегда верное. Практически любой рекрутер стремится экономить время и поддается искушению судить по первому впечатлению. Вот кандидат заглянул в комнату, поздоровался. «Что-то не то, не нравится он мне, какой-то закрытый» — первая мысль рекрутера. Все последующие слова кандидата трактуются в рамках этого впечатления. Интервьюер своими реакциями или помогает кандидату лучше раскрыться, или, наоборот, не поддерживает и не направляет его, предоставляя ему минимум несловесных обратных связей. Со своими интуитивными ощущениями нужно разбираться. Что именно не понравилось? Актуально ли это будет на данной должности? Не сыграли ли роль какие-то личные ассоциации, в данном

случае не имеющие значения? Замечайте свои реакции и разбирайтесь с ними!

○ Эффект ореола.

Это влияние первичного образа человека на его последующее восприятие и оценку. Если сложившийся образ является положительным, то под его влиянием в процессе восприятия и оценки отбирается та информация о нем, которая подкрепляет сложившийся образ. В случае с экспериментом с двумя одинаковыми фотографиями проявился как раз этот эффект. В реальной жизни на рекрутера может повлиять высказанное кем-то предварительное мнение или его собственное мнение (стереотип). Например, по поводу представителей каких-либо национальностей или профессий. Эффект ореола, как и все предыдущие эффекты, — это явление, которое чаще всего происходит, когда речь идет о восприятии и оценке незнакомых людей, причем в условиях, при которых общение с человеком оказывается эпизодическим, протекает с большими перерывами и недолго.

Как преодолеть влияние барьеров? Первое — знать об их существовании и замечать их. Второе — анализировать причины собственного выбора. Третье — осознавать свой настрой и отношение.

6.2. КОММУНИКАТИВНЫЕ ТЕХНИКИ В ИНТЕРВЬЮ

ПОСТРОЕНИЕ ВОПРОСОВ

В первой главе мы уже говорили о том, что «какой вопрос — такой и ответ». Поэтому формулируйте основные вопросы заранее! Больше пользуйтесь открытыми вопросами

(начинаются с вопросительных слов и подразумевают развернутый ответ). Они настраивают на контакт и позволяют кандидату максимально полно проявить себя.

Сравните следующие варианты.

Открытый вопрос: «Где вы работали?»

Закрытый вопрос: «Вы работали в банке?»

Открытый вопрос: «Как вы относитесь к периодическим задержкам на работе?»

Закрытый: «Вы готовы периодически задерживаться после работы?»

Как видите, открытый вопрос дает кандидату гораздо большее пространство для ответа. Утаить что-либо при ответе на открытый вопрос тоже гораздо сложнее.

Вместе с тем на тренингах часто звучит возражение, что открытые вопросы также вызывают сопротивление и защитную реакцию. Такая ситуация действительно имеет место, об этом упоминается в книге Е. В. Сидоренко «Тренинг эффективной коммуникации», там идет речь о вопросе, начинающемся со слова: «Почему». Это слово вызывает у человека далеко не всегда осознаваемый негатив. В детстве нас часто ругали или выказывали недовольство, начиная с этого слова: «Почему ты не сделал?.. Ты почему пошел без разрешения?..» Поэтому открытые вопросы, в случае если их много или если они неожиданны, можно амортизировать. О том, как это сделать, — чуть позже.

Основные ошибки, которые допускают HR-менеджеры, задавая вопросы:

- сдвоенные и даже строенные вопросы. Представьте, что кандидат слышит следующую фразу (пример реальной фразы из диалога участников тренинга): «Расскажите о своей работе в этой компании. Что нравилось? Как

начальник? Были ли сложности и неуспехи?» Кандидат только собирается дать ответ на первый вопрос, тут его мысли уже направляют на второй и сразу же на третий! Задайте один вопрос и выслушайте ответ! Даже если будет пауза. Во-первых, вы даете человеку подумать и уважаете его темп, во-вторых, вам эта пауза тоже может говорить, в частности, о затруднении кандидата при ответе;

- вопросы с ответом: «Вам ведь нравилось там работать, не так ли?».

ТЕХНИКА АМОРТИЗАЦИИ

Техника амортизации нужна для смягчения вопросов, чтобы диалог шел гладко и комфортно для собеседников. Техника заключается в добавлении начальных слов к задаваемому вопросу, например:

- «Скажите, пожалуйста...»;
- «Могу я задать еще один вопрос...»;
- «Мне важно понимать...»;
- «Было бы интересно узнать...»;
- «Чтобы мне было проще сформулировать наше предложение для вас, скажите...»;
- «Может быть, этот вопрос покажется вам странным, тем не менее...»;
- «Как, по вашему мнению...»;
- «Могу я предположить, что...».

Благодаря амортизации фразы звучат не «технично» и «заученно», а «по-человечески». Также амортизировать можно за счет правильно подобранной интонации. Например, спокойной и заинтересованной.

УТОЧНЕНИЕ И РЕЗЮМИРОВАНИЕ СЛОВ КАНДИДАТА

Это универсальная коммуникативная техника, применение которой решает несколько задач:

- улучшает контакт;
- дает собеседнику понимание, что вы его слышали;
- позволяет уточнить и продолжить мысль.

Посмотрите на следующие фразы:

- «Правильно ли я вас поняла, что...»;
- «Если я вас правильно поняла...»;
- «Из ваших слов я поняла...»;
- «То есть вы имели в виду, что...».

Это начальные фразы, с которых начинается уточнение. В продолжение этих фраз возможны несколько вариантов: повторение, перефразирование, интерпретация и резюмирование.

- Повторение — самая легкая техника, в основном применяется, если фраза кандидата была короткой.
- Перефразирование — вы повторяете сказанное, только другими словами, например так.

Кандидат: «Я не уверен, что смогу принять ваше действительно интересное предложение, так как у меня обязательства на прошлой работе до 10 октября».

Интервьюер: «Правильно ли я вас поняла, что вы не можете подвести своего работодателя сейчас?»

- Интерпретация — это вывод, значение сказанного кандидатом. Интерпретируя, нужно стараться, во-первых, не задеть человека, а во-вторых, правильно понять то значение, которое собеседник вкладывает в сказанное.

Интерпретация и резюмирование требуют умения понимать сказанное, делать выводы и подводить итоги, например, следующим образом.

Кандидат: «Я не уверен, что смогу принять ваше действительно интересное предложение, так как у меня обязательства на прошлой работе до 10 октября».

Интервьюер: «Правильно ли я вас поняла, Павел, что вы готовы принять наше предложение после 10 октября?»

- Резюмирование — требуется, если фраза кандидата длинная и вам нужно обобщить сказанное, подвести итог, повести разговор в другом направлении, например так.

Кандидат: «Я работал в компании X до 2010 года, потом там поменялось руководство, новый руководитель был совсем другой, требовал гораздо жестче. Плюс открылись два новых направления, которые потребовали больше сил. Я стал задерживаться на работе почти каждый день. Один раз даже ночевал на работе. Уходить не хотелось, все это создавалось при мне, но у меня семья, и я решил уйти с этой работы».

Интервьюер: «То есть вы ушли из компании X, так как появился более жесткий руководитель, новые направления работы и вы стали часто работать в свое личное время?»

Резюмируя, нужно постараться охватить все сказанное кандидатом, только кратко.

В применении уточняющих техник бывают ошибки. Рассмотрим пример.

Кандидат: «Мне не нравилось работать в экономическом отделе, потому что для меня важно, какой коллектив меня окружает...»

Интервьюер: «Я вас правильно поняла, что для вас самое важное — коллектив?»

Кандидат: «Нет, я не говорил, что это самое важное...»

ТЕХНИКА МАЛОГО РАЗГОВОРА (УМЕНИЕ ЛЕГКО ПОБОЛТАТЬ С КАНДИДАТОМ)

Это простая, но важная техника. Как сказал один английский писатель: «Девять десятых человечества не могли бы начать разговор, если бы погода не менялась». Простой разговор о погоде может помочь наладить контакт. Говоря на подобные темы, вы на время отделяетесь от ролей «интервьюер — кандидат» и становитесь просто собеседниками. Это расслабляет и помогает расположиться к диалогу. Поэтому опытные рекрутеры в начале диалога обязательно спросят, например, как кандидат добрался, сразу ли нашел дорогу. Важно, чтобы был именно легкий, непринужденный диалог.

ПОДДЕРЖКА, ПРИСОЕДИНЕНИЕ

Если смотреть со стороны, как проходят диалоги, то можно заметить большую разницу между некоторыми из них. Первые — это просто ряд последовательно заданных вопросов, вопрос — ответ. Такое общение напоминает допрос. После ответа кандидата следует небольшая пауза-заминка, затем идет следующий вопрос. Есть ощущение натянутости. Вторые — это легкие, «любящиеся» диалоги. После некоторых ответов кандидата следуют такие, например, фразы:

- Отлично.
- Интересно.
- Да, понимаю, так бывает.
- Я понимаю, о чем вы, сейчас это распространенная практика.
- Мне это знакомо.
- Неужели сейчас такое бывает? (И пр.)

В общем, это может быть какой-либо ваш живой комментарий, отклик, отношение. Можно даже продолжить разговор

в этом направлении на какое-то время, а потом перейти к следующему запланированному вопросу.

ПРОЯСНЕНИЕ СКАЗАННОГО КАНДИДАТОМ

Рассмотрим пример.

Кандидат: «Вы же понимаете, как это — работать в международной компании».

Интервьюер: «А как это — работать в международной компании?»

Или такой.

Кандидат: «Мне важно, чтобы работа была мне интересна».

Интервьюер: «А какая работа вам интересна?»

6.3. СОСТАВЛЯЮЩИЕ САМОНАСТРОЯ HR-МЕНЕДЖЕРА

Мы работаем над чем угодно и как угодно, только не над своими чувствами. Они как беспризорники, они пущены на само-тек! Обидели — обижаешься, оскорбили — психуешь, рассмешили — смеешься.

А где ты сам? Надо научиться самому управлять своими чувствами: хочу — буду веселым, хочу — буду обожать свою работу, хочу — влюблюсь!

*Из кинофильма «Влюблен
по собственному желанию»*

В жизни HR-менеджера немало ситуаций, где нужно уметь создать себе необходимый настрой, повлиять на собственные эмоции. Впереди важное собеседование или нужно переманить кандидата из другой компании, всем своим видом вы должны излучать благополучие, а ваше настроение на

нуле. Реальная ситуация? Или, например, нужно побороть волнение перед ассесмент-центром, который вы впервые самостоятельно проводите. Или нужно отстоять данного кандидата перед руководством. В общем, каждый день нам необходимо управлять своим настроем. Данный раздел посвящен некоторым базовым инструментам, которые вы можете использовать для управления собственными эмоциями.

Начнем с небольшого упражнения. В течение пяти минут напишите все известные вам эмоции и эмоциональные состояния.

Посмотрите на список. Это ваш словарный запас эмоциональных состояний. Почему важно иметь этот словарный запас и расширять его? Потому что, прежде чем начать управлять эмоциями, нужно научиться их осознавать!

Осознание $\Rightarrow$ управление.

Что такое «осознать»? Это приучить себя спрашивать: «Какую я эмоцию сейчас испытываю?», «Что я сейчас чувствую?».

В замечательной книге психологов Л. Кроля и Е. Михайловой «Человек-оркестр» приводится иллюстрация такой попытки осознания собственных эмоций через собственные жесты: «Закончился разговор — так, ничего особенного. Собеседники давно знакомы и, что называется, “в прекрасных отношениях”. Один из них выходит из комнаты. У того, кто остался сидеть, на полсантиметра опустились (“разжались”) плечи... не очень явно, но изменилось дыхание — пара более глубоких вдохов и выдохов, компенсация за “придержанное” во время разговора... Кто замечает за собой такие вещи? Кто в подобной ситуации может внятно спросить себя: “Ну и почему я напрягаюсь при этом человеке? Если боюсь, то чего? Что с этим можно сделать?”»

Как и любая привычка, привычка осознавать формируется не сразу. Можно приучить себя сначала задавать эти вопросы несколько раз в день, например по сигналу будильника. Сначала это кажется сложным. Тем более что мы привыкли

осознавать только сильные эмоции, так сказать, неповседневные. О них мы говорим, делимся ими с другими. А на эмоции, выраженные не настолько сильно, внимания не обращаем. Осознать — это значит назвать эмоцию словом (именно поэтому нам нужен наш эмоциональный словарный запас). Обратите внимание на то, замечаете ли вы, например, момент, когда срыгаетесь на крик, когда гнев становится сильным. Обращайте внимание на ощущения в теле, они тоже могут быть ключом к той эмоции, которую вы испытываете.

Когда на тренингах участники пишут список эмоциональных состояний, в этом списке есть и эмоции и чувства. Чем же отличаются эмоции от чувств? Чувства более долговременны и привязаны к какому-то конкретному человеку. Эмоции же кратковременны и возникают как реакция на событие. Согласитесь, на фоне одного чувства любви, например, мы можем испытывать и грусть, и радость, и гнев.

Вывод: приучите себя осознавать свои эмоции! И начинайте пробовать управлять ими.

Для начала нужно понять, что эмоции, мысли и телесные ощущения — это составляющие одной системы, которые влияют друг на друга.

Расслабившись, приняв позу уверенного человека, мы можем повлиять на свои эмоции. Изменив мысль или собственную оценку какой-либо ситуации, мы можем поменять и наши эмоции по отношению к ней. Также вы наверняка можете вспомнить ситуацию, когда, наоборот, эмоциональное состояние определяет ваши жесты и ваши телесные ощущения. Если, например, вы находитесь в серьезной зоне дискомфорта, будет меняться ваше дыхание, а в теле — появляться напряжение. Исходя из этого и способы управления эмоциями — это либо работа с телом, либо изменение мыслей.

Способы воздействия на эмоции при помощи мыслей

Базовый принцип управления эмоциями — принцип ответственности. Этот принцип хорошо отражает известное

высказывание: «Никто не может причинить вам боль без вашего на то согласия». Мы сами выбираем, как реагировать на то или иное событие. Однако, наверное, вы согласитесь, что легко сказать, да нелегко сделать.

На любое событие нашей жизни мы реагируем какой-либо реакцией или эмоцией.

Событие $\Rightarrow$ эмоция.

На первый взгляд, это так. На самом деле в этой схеме не хватает еще одного звена. Как вы думаете какого?

Не хватает нашей мысли или оценки данного события.

Событие $\Rightarrow$ ваша мысль $\Rightarrow$ эмоция.

Можем ли мы изменить внешние события? Можем. Но только иногда. Есть очень много ситуаций, которые просто есть и изменить которые, по крайней мере в данный момент, мы не можем. Тогда мы можем изменить свое отношение к этим ситуациям. Взять и изменить свою мысль не просто. Из года в год мы привыкли реагировать именно так. Поэтому существует специальный алгоритм такой работы.

Алгоритм изменения отношения¹

Он состоит из нескольких этапов.

На *первом* мы находим какую-то повторяющуюся ситуацию, с которой хотим поработать. Например: «Моя коллега опять надоедает непрошеными советами». На *втором* определяем свою эмоцию и реакцию. Например: «Я испытываю гнев, раздражение». Хотите вы гнев и раздражение в ответ? Если да, тогда эта техника не для вас. Пусть все останется как есть.

Если же нет, тогда переходим к *третьему* этапу. Найдите ту самую мысль, которая запускает ненужную реакцию. Что больше всего вас задевает в этой ситуации? Возможно, то,

¹ Алешина А., Шабанов С. Ничего личного, только бизнес. — СПб.: Питер, 2012.

что коллега считает вас менее опытной или знающей? Или что вы допускаете такое ее поведение, а значит, не можете дать отпор. Варианты могут быть разные.

На *четвертом* этапе подумайте, как вы хотите реагировать на такое поведение коллеги. Что вы хотите вместо гнева и раздражения? Вряд ли бурную радость. Скорее спокойствие. Тогда это и будет ваше целевое эмоциональное состояние.

И последний, наверное, наиболее сложный *пятый* этап: нужно найти, придумать ту самую мысль, которая в данной ситуации будет обеспечивать спокойствие. Например: «Она такой человек и ведет себя так абсолютно со всеми». Эта «успокаивающая» мысль очень индивидуальна.

Глубина и эффективность данной техники определяется тем, что мы не просто находим мысль, которая нас успокаивает. Предварительно мы находим ту мысль, которая вызывает гнев, раздражение (широко известная у женского пола техника аффирмаций как раз исключает данный этап). Это помогает действительно менять отношение. Ситуация — та же. Отношение — другое. Похоже на чудо!

Изменения не происходят сразу, только постепенно. Но когда это войдет в привычку, вы действительно становитесь хозяином собственной жизни!

Техника рефрейминга

Существует понятие «рефрейминг», которое обычно трактуется как «смена рамки» (в переводе с английского). Если говорить кратко, то это взгляд на ситуацию с другой стороны, под другим углом зрения. Пример: дождь — это хорошо или плохо? Если вы во время дождя оказались на улице без зонта, да еще и вынуждены из-за этого опоздать на важную встречу, то в данном случае вряд ли дождь — это хорошо для вас. А вот для человека, благосостояние которого напрямую зависит от собранного урожая, дождь после некоторого периода засухи — это настоящий подарок! Получается, ответ на вопрос:

«Дождь — это хорошо или плохо?» — зависит от того, с какой стороны на него посмотреть. С помощью рефрейминга можно найти новое решение проблемы, увидеть неожиданные плюсы в далеко не самой благоприятной ситуации.

Возьмем пример с дождем. Что может быть хорошего в этой ситуации? Я оказалась под дождем, у меня нет зонта и теперь я ни за что не успею на встречу, ЗАТО я познакомилась с интересным мужчиной, который стоит рядом со мной под крышей, пережидая дождь. Или ЗАТО я могу зайти в ближайший магазин и купить новый зонт радостной расцветки взамен надоевшего и забытого дома старого зонтика». Практически в каждой ситуации можно найти несколько положительных моментов. Как говорил Чехов: «Если вам изменила жена, радуйтесь, что она изменила вам, а не Отечеству». Это, конечно, шутка, но она прекрасно передает суть рефрейминга. Попробуйте использовать рефрейминг в повседневной жизни и будете приятно удивлены переменами в лучшую сторону. Попробуйте найти положительные моменты в следующих ситуациях (желательно больше одного на каждую).

- «У меня сломался телевизор».
- «Завтра у меня день рождения — перевалю рубеж в 40 лет».
- «Перекрыли улицу, по которой я езжу каждый день».
- «На столе скопилась куча бумаг, долго их разбирать, но надо».

Иногда кажется, что в некоторых ситуациях невозможно найти это хорошее. На самом деле это вопрос привычки и тренировки.

Как перестать думать о «белой обезьяне»

Иногда мысли о чем-либо, мысленное «пережевывание» одних и тех же ситуаций не дают сосредоточиться на работе или мешают заснуть. Чем больше мы пытаемся

не думать, тем хуже. В этом случае может помочь метод **переключения на восприятие**. Если условно выделить два ведущих процесса, доминирующих в сознании, то ими будут мышление и восприятие. Причем они антагонистичны. Чем больше энергии оттягивает на себя мышление, тем меньший объем сознания занимает восприятие. Так, сосредоточившись на своих мыслях, постепенно перестаешь замечать посторонние звуки, детали окружения и большую часть ощущений собственного тела. Наш взор обращен внутрь, и в сознании царствует мышление. Если же вы прислушиваетесь к пению птиц и наслаждаетесь видом в лесу или с расслаблением погружаетесь в теплую ванну, то мысли отступают, их заменяет восприятие. Почему человек успокаивается у костра или сидя на берегу моря? Потому что море, так же как и костер, всегда в движении (визуальное восприятие), слышен плеск волн и потрескивание костра (аудиальное восприятие). Так же хорошо помогают отключиться баня, секс, шопинг. Заметьте, механизм воздействия тот же.

Упражнение

Переместите фокус внимания вовне, то есть направьте его на внешние объекты, звуки, ощущения. Перемещая внимание, перечислите все то, что воспринимаете, по принципу «Что вижу — о том пою».

«Я вижу...»

«Я слышу...»

«Я ощущаю...»

Иными словами, просто отпустите свое внимание, в режиме свободного полета просто созерцайте окружающий мир во всем его многообразии красок, форм, звуков, запахов и ощущений¹.

¹ Каменюкин А. Г., Ковпак Д. В. Антистресс-тренинг. — СПб.: Питер, 2008.

Способы воздействия на эмоции через тело

Дыхание

С помощью дыхания можно регулировать свое состояние, приводя себя из раздражения в спокойствие. Вы получаете возможность разумно и без лишней суеты решить возникшую проблему, стабилизировать физиологические параметры. Как это сделать?

1. Придайте телу удобную позу.
2. Расположите одну руку в области пупка, другую на груди (эту часть нужно делать только в начале освоения техники, для запоминания).
3. Сделайте глубокий вдох, вначале которого немного выпячивайте живот вперед, а затем поднимайте грудь (волнообразное движение). Вдох длится не менее двух секунд.
4. Задержите дыхание на 1–2 секунды.
5. Выдохните медленно и плавно в течение трех секунд, выдох должен быть длиннее вдоха.
6. Затем снова глубокий вдох, без паузы, то есть повтор цикла.

Техника приносит пользу, даже если ее выполнение не будет идеальным!¹

Способы расслабления:

- расслабление через образ. Каждый из нас может найти для себя тот образ, который лучше всего вызывает нужное состояние. Вы можете вспомнить или представить себя там, где вам очень хотелось бы оказаться. Главное — найти что-то свое, близкое, приятное. Наши образы способны творить настоящее волшебство;

¹ Там же.

- расслабление через напряжение. После интенсивного мышечного напряжения автоматически наступает мышечная релаксация. Лучше начинать тренировку данного навыка с кисти правой руки. Сожмите ее сначала в кулаке, а потом в локте медленно, с максимальным усилием. Потом резко разожмите руку и оставьте ее «болтаться плетью». Прислушайтесь к своим ощущениям. По аналогии переходите к другим частям тела. Так, стопы хорошо расслабляются, если сесть на стул, немного приподнять ноги и с усилием направить стопы к себе. Мышцы плечевого пояса хорошо расслабятся, если подтянуть плечи к ушам.

Какие способы могут помочь, когда сильно волнуют какие-либо предстоящие события?

Метод детальной визуализации. Представьте себе различные варианты исхода событий, вплоть до самого неблагоприятного. Продумайте, что вы будете делать, если произойдет наихудший для вас вариант развития событий. Аналогичным образом спланируйте свои действия при других исходах. В результате вы снизите уровень неопределенности, который и вызывает обычно лишние эмоции.

Фиксация успехов. Вспомните ситуацию, в которой вы решили свою проблему и гордились собой и своими действиями. Запишите все комплименты, которые вы можете себе сделать. Фиксируйте свои достижения и положительные качества.

Способы воздействия на эмоции, если событие уже произошло:

- «уменьшение» проблемы — рассмотрите травмирующее вас событие в масштабе мировых проблем;
- переключение своего внимания на другое занятие — юмористический фильм, книгу или спектакль, занятие своим хобби;

- проговаривание проблемы. Это очень хороший способ. Он помогает освободиться от ненужных эмоций, осознать что-то в себе или своем отношении. Альтернативой этому методу может служить прописывание ситуации и возникающих по поводу нее эмоций.

Подошло к концу наше краткое знакомство со способами самоуправления. Все способы, перечисленные здесь, легки в применении и дают результат. Какие-то из них станут вашими привычными и любимыми. Какие-то, возможно, вам не подойдут. Существует много других интересных техник, которые помогают повышать личную эффективность. Главное, не забывайте, что ваша личная эффективность, ваше состояние и самоощущение — это половина вашего успеха.

ПРИЛОЖЕНИЯ



ПРИЛОЖЕНИЕ 1. СОСТАВЛЕНИЕ ВОПРОСОВ К АКТУАЛЬНЫМ КОМПЕТЕНЦИЯМ

Возьмите три актуальные компетенции и составьте по одному вопросу каждого вида на каждую из них.

Компетенции Виды вопросов			
Ситуационные (кейсы)			
Проективные			
Фактологические			

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ПЕРЕПУТАННЫЕ ВОПРОСЫ

Что оценивается	Вопросы
Навыки переговоров + стрессоустойчивость + креативность	Вы умеете хорошо влиять на людей. Перед вами клиент, которого вы легко можете убедить купить абсолютно ненужный, хотя и безвредный, товар. Ваши действия и почему вы так поступите?
Навыки переговоров + навыки управления конфликтом	Вы прилетели в незнакомый город на суперважную встречу. Вдруг вы обнаруживаете, что у вас нет ни денег, ни документов. Ваши действия?
Предпочтение по команде, определение своей роли в ней	Дайте как можно больше решений в данной ситуации: клиент требует такую скидку, которую вы предоставить не можете
Умение отстаивать свою точку зрения, убеждать	Почему одни люди добиваются успеха, а другие терпят неудачу в жизни?
Порядочность в бизнесе + умение видеть отдаленные перспективы	Опишите идеальную команду. Каково ваше место в ней?

Что оценивается	Вопросы
Стрессоустойчивость + креативность	Как вы будете действовать в ситуации, когда клиент предъявляет претензию по срокам поставки (они были реально нарушены), но вы за эти сроки ответственности не несете?
Умение расставлять приоритеты, отношения к обещаниям	Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает о том, как выполнять текущую работу, но в итоге делает все исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем эта ситуация может быть вызвана? Ваши действия?
Организаторские качества	Зачем люди стремятся делать карьеру?
Мотивация + ориентация на процесс-результат	Каким должен быть хороший сотрудник?
Мотивация	Вы хороший сотрудник? Почему вы так считаете? Вы хороший руководитель? Почему вы так считаете? Опишите свое самое большое достижение. Почему вы так считаете?
Мотивация + модель карьеры	Вы менеджер торгового зала. Сегодня большой наплыв посетителей. Продавцы не успевают обслуживать всех покупателей. Каковы будут ваши действия?
Тип референции	Что побуждает людей работать более эффективно? Руководитель в отпуске, а люди работают так же интенсивно, как и в его присутствии. Почему?
Навыки менеджмента	Вы набираете персонал. Вы дали обещание одному из кандидатов, он объявил на предыдущем месте работы об увольнении и отработывает две недели. В этот период у вас оказывается второй кандидат, который вам нравится больше. Ваши действия и почему вы так поступите?
Модель успеха/неудачи	Перед вами стоит важная задача. Вы считаете, что для ее решения оптимальным является план А. Ваш

Продолжение ➤

(Продолжение)

Что оценивается	Вопросы
	руководитель говорит, чтобы вы действовали по плану В. Но вы считаете, что план А лучше для пользы дела. Что вы будете делать?
Ценности в бизнесе	Каким должен быть идеальный руководитель?
Модель предпочтения по сотрудникам	Что вам больше всего нравится в продажах/маркетинге/логистике/вашей сфере деятельности?
Предпочитаемый стиль менеджмента	За что следует уволить сотрудника сразу?

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ПРАВИЛЬНЫЙ ПОДБОР ВОПРОСОВ

Что оценивается	Вопросы
Навыки переговоров + стрессоустойчивость + креативность	Дайте как можно больше решений в данной ситуации: клиент требует такую скидку, которую вы предоставить не можете
Навыки переговоров + навыки управления конфликтом	Как вы будете действовать в ситуации, когда клиент предъявляет претензию по срокам поставки (они были реально нарушены), но вы за эти сроки ответственности не несете?
Предпочтение по команде, определение своей роли в ней	Опишите идеальную команду. Каково ваше место в ней?
Умение отстаивать свою точку зрения, убеждать	Перед вами стоит важная задача. Вы считаете, что для ее решения оптимальным является план А. Ваш руководитель говорит, чтобы вы действовали по плану В. Но вы считаете, что план А лучше для пользы дела. Что вы будете делать?
Порядочность в бизнесе + умение видеть отдаленные перспективы	Вы умеете хорошо влиять на людей. Перед вами клиент, которого вы легко можете убедить купить абсолютно

Что оценивается	Вопросы
	ненужный, хотя и безвредный товар. Ваши действия и почему вы так поступите?
Стрессоустойчивость + креативность	Вы прилетели в незнакомый город на суперважную встречу. Вдруг вы обнаруживаете, что у вас нет ни денег, ни документов. Ваши действия?
Умение расставлять приоритеты, отношения к обещаниям	Вы набираете персонал. Вы дали обещание одному из кандидатов, он объявил на предыдущем месте работы об увольнении и отработывает две недели. В этот период у вас оказывается второй кандидат, который вам нравится больше. Ваши действия и почему вы так поступите?
Организаторские качества	Вы менеджер торгового зала. Сегодня большой наплыв посетителей. Продавцы не успевают обслуживать всех покупателей. Каковы будут ваши действия?
Мотивация + ориентация на процесс-результат	Что вам больше всего нравится в продажах/маркетинге/логистике/вашей сфере деятельности?
Мотивация	Что побуждает людей работать более эффективно? Руководитель в отпуске, а люди работают так же интенсивно, как и в его присутствии. Почему?
Мотивация + модель карьеры	Зачем люди стремятся делать карьеру?
Тип референции	Вы хороший сотрудник? Почему вы так считаете? Вы хороший руководитель? Почему вы так считаете? Опишите свое самое большое достижение. Почему вы так считаете?
Навыки менеджмента	Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает о том, как выполнять текущую работу, но в итоге делает все исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем эта ситуация может быть вызвана? Ваши действия?

Продолжение ➔

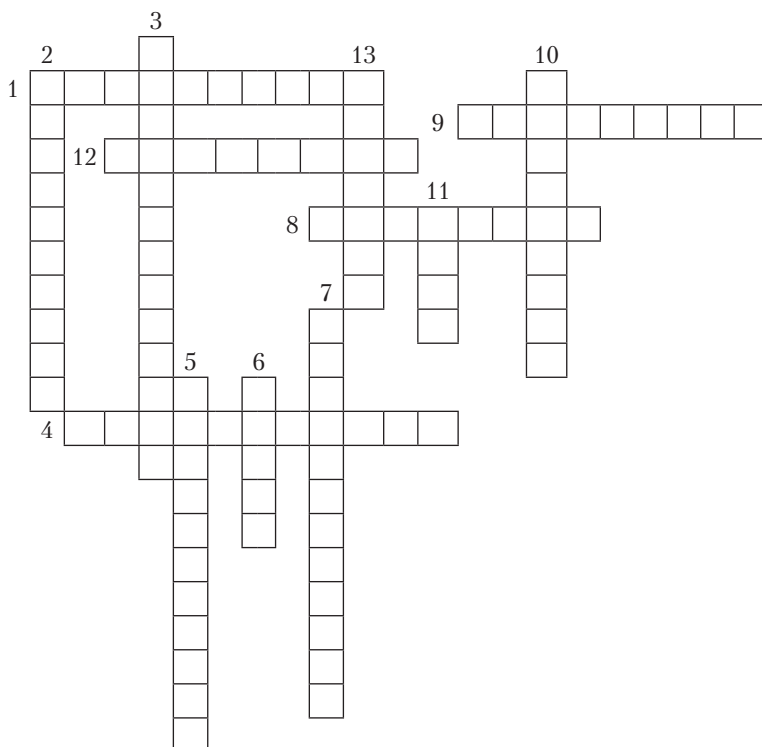
(Продолжение)

Что оценивается	Вопросы
Модель успеха/неудачи	Почему одни люди добиваются успеха, а другие терпят неудачу в жизни?
Ценности в бизнесе	За что следует уволить сотрудника сразу?
Модель предпочтения по сотрудникам	Каким должен быть хороший сотрудник?
Предпочитаемый стиль менеджмента	Каким должен быть идеальный руководитель?

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

ВОПРОСЫ-ОПРЕДЕЛЕНИЯ

К КРОССВОРДУ. КРОССВОРД



1. Метод комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников и их потенциала.
2. Передача организацией на основании договора определенных бизнес-процессов или функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области.
3. Фильтры восприятия, которые действуют в людях привычным образом (определяют, какая информация будет допущена в сознание).
4. Модели поведения, которые работник должен использовать в рамках своей должности, чтобы компетентно выполнять свои задачи.
5. То, что не сводится к знаниям, умениям и навыкам, но объясняет (обеспечивает) их быстрое приобретение, закрепление и эффективное использование на практике.
6. Документ, который готовит менеджер по персоналу после проведения его оценки или тестирования.
7. Процесс выбора направления деятельности и разработки плана действий, необходимых для достижения определенного намеченного результата.
8. Способность адаптироваться к различным ситуациям и эффективно в них работать, а также выполнять разнообразные задачи.
9. Качество, позволяющее вдохновлять работников прикладывать все силы для достижения желаемых результатов.
10. Процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации.
11. Искусственно смоделированная ситуация, требующая принятия решений или действий. Позволяет оценить

определенные навыки и компетенции, например умение принимать решения, действовать в нестандартной ситуации.

12. Совокупность стойких психологических свойств личности, которые выявляются в ее деятельности, поведении, отношении к людям и окружающей действительности. В формировании этого ведущую роль играют социальные взаимоотношения, темперамент и свойства нервной системы.
13. Обучение технологиям действия на основе определенной концепции реальности в интерактивной форме.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ТИПА ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕНТАЛИТЕТА И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ МАЙЕРС-БРИГГС

Данная методика позволяет определить ваши сильные и слабые стороны как руководителя или как сотрудника компании, а в соответствии с этим и оптимизировать вашу профессиональную деятельность.

Инструкция

Ниже приведены 70 утверждений, отражающих различные (иногда совершенно противоположные) личностные особенности. Оцените степень соответствия вам предлагаемых утверждений и выберите одну из двух альтернатив («а» или «б») в каждом случае. Будьте максимально честны сами с собой, так как от этого зависит точность результатов, которые вы получите. Помните, плохих или хороших ответов здесь не существует, есть ответы, соответствующие вашей личности и не соответствующие.

Свои ответы вносите в бланк ответов, представленный ниже. Это облегчит вам процедуру обработки результатов. Поставьте птичку (или любой другой знак) в клетке «а» или «б» напротив соответствующего номера вопроса.

Текст опросника Майерс-Бриггс

1. В компании (на вечеринке) вы:
 - а) общаетесь со многими, включая и незнакомцев;
 - б) общаетесь с немногими — вашими знакомыми.
2. Вы человек скорее:
 - а) реалистичный, чем склонный теоретизировать;
 - б) склонный теоретизировать, чем реалистичный.
3. Как, по-вашему, что хуже:
 - а) «витать в облаках»;
 - б) придерживаться «проторенной дорожки»?
4. Вы более подвержены влиянию:
 - а) принципов, законов;
 - б) эмоций, чувств.
5. Вы более склонны:
 - а) убеждать;
 - б) затрагивать чувства.
6. Вы предпочитаете работать:
 - а) выполняя все точно в срок;
 - б) не связывая себя определенными сроками.
7. Вы склонны делать выбор:
 - а) довольно осторожно;
 - б) внезапно, импульсивно.

8. В компании (на вечеринке) вы:
 - а) остаетесь допоздна, не чувствуя усталости;
 - б) быстро утомляетесь и предпочитаете пораньше уйти.
9. Вас более привлекают:
 - а) здравомыслящие люди;
 - б) люди с богатым воображением.
10. Вам интереснее:
 - а) то, что происходит в действительности;
 - б) те события, которые могут произойти.
11. Оценивая поступки людей, вы больше учитываете:
 - а) требования закона, чем обстоятельства;
 - б) обстоятельства, чем требования закона.
12. Обращаясь к другим, вы склонны:
 - а) соблюдать формальности, этикет;
 - б) проявлять личные, индивидуальные качества.
13. Вы человек скорее:
 - а) точный, пунктуальный;
 - б) неторопливый, медлительный.
14. Вас больше беспокоит необходимость:
 - а) оставлять дела незаконченными;
 - б) непременно доводить дела до конца.
15. В кругу знакомых вы, как правило:
 - а) в курсе происходящих там событий;
 - б) узнаете о новостях с опозданием.
16. Повседневные дела вам нравится делать:
 - а) общепринятым способом;
 - б) своим оригинальным способом.

17. Вы предпочитаете таких писателей, которые:
 - а) выражаются буквально, напрямую;
 - б) пользуются аналогиями, иносказаниями.
18. Что вас больше привлекает:
 - а) стройность мысли;
 - б) гармония человеческих отношений?
19. Вы чувствуете себя увереннее:
 - а) в логических умозаклчениях;
 - б) в практических оценках ситуаций.
20. Вы предпочитаете, когда дела:
 - а) решены и устроены;
 - б) не решены и пока не улажены.
21. Как, по-вашему, вы человек скорее:
 - а) серьезный, определенный;
 - б) беззаботный, беспечный?
22. При телефонных разговорах вы:
 - а) заранее не продумываете все, что нужно сказать;
 - б) мысленно «репетируете» то, что будет сказано.
23. Как вы считаете, факты:
 - а) важны сами по себе;
 - б) есть проявления общих закономерностей?
24. Фантазеры, мечтатели обычно:
 - а) раздражают вас;
 - б) довольно симпатичны вам.
25. Вы чаще действуете как человек:
 - а) хладнокровный;
 - б) вспыльчивый, горячий.

26. Как, по-вашему, хуже быть:
- а) несправедливым;
 - б) беспощадным?
27. Обычно вы предпочитаете действовать:
- а) тщательно, оценив все возможности;
 - б) полагаясь на волю случая.
28. Вам приятнее:
- а) покупать что-либо;
 - б) иметь возможность купить.
29. В компании вы, как правило:
- а) первым заводите беседу;
 - б) ждете, когда с вами заговорят.
30. Здравый смысл:
- а) редко ошибается;
 - б) часто попадает впросак.
31. Детям часто не хватает:
- а) практичности;
 - б) воображения.
32. В принятии решений вы руководствуетесь скорее:
- а) принятыми нормами;
 - б) своими чувствами, ощущениями.
33. Вы человек скорее:
- а) твердый, чем мягкий;
 - б) мягкий, чем твердый.
34. Что, по-вашему, больше впечатляет:
- а) умение методично организовать;
 - б) умение приспособиться и довольствоваться достигнутым?

35. Вы больше всего цените:
- а) определенность, законченность;
 - б) открытость, многовариантность.
36. Новые нестандартные отношения с людьми:
- а) стимулируют, придают вам энергию;
 - б) утомляют вас.
37. Вы чаще действуете как:
- а) человек практического склада;
 - б) человек оригинальный, необычный.
38. Вы более склонны:
- а) находить пользу в отношениях с людьми;
 - б) понимать мысли и чувства других.
39. Что приносит вам больше удовольствия:
- а) тщательное и всестороннее обсуждение спорного вопроса;
 - б) достижение соглашения по поводу спорного вопроса?
40. Вы руководствуетесь более:
- а) рассудком;
 - б) велениями сердца.
41. Вам удобнее выполнять работу:
- а) по предварительной договоренности;
 - б) которая подвернулась случайно.
42. Вы обычно полагаетесь:
- а) на организованность, порядок;
 - б) случайность, неожиданность.
43. Вы предпочитаете иметь:
- а) много друзей на непродолжительный срок;
 - б) несколько старых друзей.

44. Вы руководствуетесь в большей степени:
- а) фактами, обстоятельствами;
 - б) общими положениями, принципами.
45. Вас больше интересуют:
- а) производство и сбыт продукции;
 - б) проектирование и исследования.
46. Что вы скорее сочтете за комплимент:
- а) «вот очень логичный человек»;
 - б) «вот тонко чувствующий человек»?
47. Вы более цените в себе:
- а) невозмутимость;
 - б) увлеченность.
48. Вы предпочитаете высказывать:
- а) окончательные и определенные утверждения;
 - б) предварительные и неопределенные утверждения.
49. Вы лучше чувствуете себя:
- а) после принятия решений;
 - б) до принятия решений.
50. Общаясь с незнакомцем, вы:
- а) легко завязываете продолжительные беседы;
 - б) не всегда находите общие темы в беседе.
51. Вы больше доверяете:
- а) своему опыту;
 - б) своим предчувствиям.
52. Вы чувствуете себя человеком:
- а) более практичным, чем изобретательным;
 - б) более изобретательным, чем практичным.

53. Кто заслуживает большего одобрения:
- а) рассудительный, здравомыслящий человек;
 - б) человек, сильно переживающий?
54. Вы более склонны:
- а) быть прямым и беспристрастным;
 - б) сочувствовать людям.
55. Что, по-вашему, предпочтительнее:
- а) удостовериться, что все подготовлено и улажено;
 - б) предоставить событиям идти своим чередом?
56. Отношения между людьми должны строиться:
- а) на предварительной договоренности;
 - б) в зависимости от обстоятельств.
57. Когда звонит телефон, вы:
- а) торопитесь подойти первым;
 - б) надеетесь, что подойдет кто-нибудь другой.
58. Что вы цените в себе больше:
- а) развитое чувство реальности;
 - б) пылкое воображение?
59. Вы больше придаете значение:
- а) тому, что сказано;
 - б) тому, как сказано.
60. Что выглядит большим заблуждением:
- а) излишняя пылкость, горячность;
 - б) чрезмерная объективность, беспристрастность?
61. Вы в основном считаете себя:
- а) трезвым и практичным;
 - б) сердечным и отзывчивым.

62. Какие ситуации привлекают вас больше:
- а) регламентированные и упорядоченные;
 - б) неупорядоченные и нерегламентированные?
63. Вы человек скорее:
- а) педантичный, чем капризный;
 - б) капризный, чем педантичный.
64. Вы чаще склонны:
- а) быть открытым, доступным людям;
 - б) быть сдержанным, скрытным.
65. В литературных произведениях вы предпочитаете:
- а) буквальность, конкретность;
 - б) образность, переносный смысл.
66. Что для вас труднее:
- а) находить общий язык с другими;
 - б) использовать других в своих интересах?
67. Чего бы вы себе больше пожелали:
- а) ясности размышлений;
 - б) умения сочувствовать?
68. Что хуже:
- а) быть неразборчивым, неприхотливым;
 - б) быть излишне привередливым?
69. Вы предпочитаете:
- а) запланированные события;
 - б) незапланированные события.
70. Вы склонны поступать скорее:
- а) обдуманно, чем импульсивно;
 - б) импульсивно, чем обдуманно.

Бланк ответов

[illegible]

Анализ и интерпретация данных

1. Суммируйте количество ответов по вариантам «а» и «б» по всем вертикальным столбцам регистрационного листа. Суммы запишите внизу (в ячейке Z).
2. Для первой шкалы (Е–I) обработка данных на этом заканчивается, поэтому полученные суммы «а» и «б» можно сразу перенести в строку ниже, обозначенную буквами Е–I. Суммы «а» и «б» по столбцам 2–3, 4–5 и 6–7 складываются попарно. Суммы записываются в ячейки внизу регистрационного листа с аббревиатурами S–N, T–F и J–P.
3. Обведите те буквы (Е или I; S или N; T или F; J или P), которым соответствует большее число набранных баллов. Если баллы в столбцах «а» и «б» одинаковы — обведите обе буквы.

4. В итоге вы получите четыре буквы, которые позволяют определить вашу принадлежность к одному из четырех типов организационного менталитета и организационного поведения. Для этого комбинируйте обведенные буквы друг с другом пока не получите одно из следующих буквенных сочетаний: NT («стратег»), NF («коммуникатор»), SP («пожарный»), SJ («стабилизатор»).

Если вы обвели более четырех букв, то можете получить два или три буквенных сочетания. Это означает, что для вас характерно несколько типов организационного менталитета и поведения.

Познакомьтесь с особенностями вашего типа, представленными ниже.

Типы организационного менталитета и организационного поведения руководителя

«Стратег»

Ценности: интеллект, целеполагание, достижение, компетентность.

Руководители-«стратеги» мыслят глобально, крупными блоками, в терминах стратегических целей и планов. Обычно ставят перед собой и организацией масштабные цели (глобальные бизнес-проекты). Прекрасно ориентируются в рыночной ситуации. Рациональны, системны. Разработку деталей делегируют специалистам. Мало занимаются отношениями людей в организации, их интересами, чувствами (а если и занимаются, то в терминах «человеческого фактора»). В организации часто выступают инициаторами внедрения разного рода «научных систем» управления, контроля качества, мотивации персонала и пр. С уважением относятся к экспертам-консультантам, нередко «очаровываются» ими.

Для сотрудника-«стратега» характерна ориентация на будущее. Ему свойственно заниматься анализом проблем и планированием, прогнозированием и разработкой пер-

спектив развития организации. Чувствительность к интеллектуальному потенциалу людей, свойственная «стратегам», способствует тому, что в организации они становятся своего рода «генераторами идей».

Рутинная работа «стратегов» тяготит. Мелкие детали мало их интересуют, и доведение проектов они обычно поручают своим подчиненным, оставляя за собой контрольные функции. Эмоции «стратегов», как правило, маловыразительны, и со стороны они могут казаться черствыми и отстраненными. Они очень критичны как к своим, так и к чужим недостаткам. Занимаясь стратегическим планированием и исследованиями, «стратеги» высоко ценят компетенцию. Если они убеждаются в чьей-либо компетенции, то им не нужны никакие дипломы, и наоборот, если они убеждаются в недостаточной компетенции того или иного сотрудника, никакие дипломы здесь не помогут.

Положительные качества:

- умение рассуждать логически, проводить всесторонний анализ ситуации;
- способность четко и ясно излагать свои мысли;
- способность быть своего рода «генераторами идей», высоко ценить компетентность и профессионализм сотрудников организации.

Негативные качества:

- жесткость;
- узость взглядов по отношению к выполнению правил и инструкций.

«Коммуникатор»

Ценности: отношения, чувства, самореализация, творчество, личность, эстетика.

Руководитель-«коммуникатор» решает организационные и бизнес-задачи за счет управления людьми, выстраивания

отношений с ними. Всегда принимает во внимание интересы людей и их чувства. В организациях «коммуникатора-гуманиста» много занимаются корпоративным духом, созданием команды, карьерным ростом сотрудников. Могут создавать должности «под человека». «Коммуникатор-диктатор» управляет на основе жестких отношений, использует принцип «разделяй и властвуй», опирается на «верных людей» и пр.

Фиксация внимания руководителя-«коммуникатора» на людях и отношениях в организации может приводить к потере стратегического видения, плохой организации бизнес-процессов. Нередко при принятии решений «коммуникаторы» отдают предпочтение отношениям даже в ущерб бизнесу. Однако сотрудники от руководителя-«коммуникатора» сами не уходят (настолько благоприятна психологическая атмосфера в коллективе, которым он управляет), их можно только уволить.

Сотрудники-«коммуникаторы» являются своего рода «катализаторами групповой активности», доминирующие ориентации их — человеческие отношения, реализация самих себя и содействие в самоактуализации окружающих. Высокая способность к налаживанию сотрудничества, культурных межличностных взаимоотношений, которыми обладают «коммуникаторы», часто приводит к тому, что у них не остается времени на решение своих жизненных проблем. Представители этого типа часто выступают связующими звеньями между «стратегами» и «стабилизаторами», каждый из которых считает их своими сторонниками.

Организационные решения «коммуникаторов» чаще всего подвержены влиянию симпатий и антипатий, в результате чего они нередко попадают в сложные ситуации между двумя противостоящими группировками. «Коммуникатор» стремится избежать дискомфортных отношений и в итоге запутывается в противоречиях.

Положительные качества:

- умение налаживать сотрудничество, культурные межличностные взаимоотношения;
- готовность оказать помощь окружающим.

Негативные качества:

- подверженность влиянию симпатий и антипатий;
- чрезмерно личностный подход при выработке организационных решений.

«Пожарный»

Ценности: интерес, риск, решение проблем, конкретность, изменения, динамичность, развитие, инновации.

Руководители этого типа в стабильной среде «загнивают». Напротив, проблемы, форс-мажор — это их стихия. Они в курсе всего, знают, «где что лежит» и что делается в их организации. Удовлетворение от удачно найденного выхода из трудной ситуации — большая моральная награда для «пожарного». Нередко люди такого типа создают бизнес в необычных областях (например, экстремальный туризм) или с возможностью смены предмета деятельности (сегодня фирма может заниматься компьютерами, завтра — продуктами питания) и пр. Они являются спонтанными противниками точки зрения, что «лучшее — враг хорошего», поэтому могут начать реорганизацию в компании без видимых на то бизнес-оснований, только чтобы «не стоять на месте», чтобы «двигаться вперед».

Сотрудник-«пожарный» — это реалист, практик, доверяющий опыту. Хорошо чувствует настоящее, окружающую среду, нарастающее напряжение в отношениях. Обладает посредническим талантом, способен тактично вмешиваться в конфликтные ситуации и предупреждать их.

Стремление к свободе — жизненное кредо «пожарных». Они любят действие, получают удовольствие от самого процесса деятельности. Питают определенную неприязнь

к высоким теориям и абстрактным рассуждениям, считая их проявлениями схоластики. Не любят связываться с планами и обязательствами, нередко нарушая нормы регламентации и сроки выполнения заданий. Тем самым «пожарные» порождают определенное недовольство со стороны представителей типа «стабилизатор». Однако в обсуждении насущных проблем организации принимают активное участие, докапываются до самых слабых мест, предлагая идеи и способы устранения недостатков, пути рационального изменения организации.

В личной жизни «пожарные» живут «здесь и сейчас», не особенно ориентируясь на конечный результат. Род занятий «пожарных» нередко связан с определенным риском. Это может быть вождение гоночного автомобиля, реактивного самолета, монтаж высоковольтных электрических линий, виртуозное исполнение различных трюков (каскадеры) и т. п.

Положительные качества:

- практичность и находчивость;
- способность к принятию рациональных решений в сложной обстановке, в кризисных ситуациях.

Негативные качества:

- неприязнь к высоким теориям и абстрактным рассуждениям;
- нежелание связывать себя обязательствами, конкретными сроками выполнения заданий.

«Стабилизатор»

Ценности: ясность, четкость, упорядоченность, стабильность.

Руководитель-«стабилизатор» прекрасно чувствует себя в стабильной бизнес- и организационной среде. Стремится к тому, чтобы все процессы были прописаны в форме четких, разработанных до мелочей процедур, была слаженная

система соподчинения, каждый сотрудник работал в рамках своей компетенции и т. п. В организации «стабилизатора», как правило, прекрасно организованы движение информации, отчетность, документооборот.

Нестабильность, ситуации форс-мажора некомфортны для «стабилизатора». Его реакция на такие обстоятельства — попытка восстановить стабильность системы путем «переписывания» процедур, что нередко ведет к потере времени. Бизнес- и организационные решения часто принимаются в пользу стабильности, даже в ущерб прибыльности.

Сотрудники-«стабилизаторы» — хорошие организаторы, обладают высоким чувством ответственности, поддерживают иерархические отношения в компании, где им приходится работать. В действиях решительны и последовательны, во всем любят порядок. Питают слабость к составлению инструкций, наставлений, регламентов, расписаний и правил, строго контролируют точность их выполнения. «Стабилизаторы» незаменимы в работе, требующей высокой точности и сосредоточенности. Могут одинаково успешно работать и в роли руководителя, и в роли подчиненного. В басне Эзопа о Стрекозе и Муравье Муравей принадлежит к этому типу.

«Стабилизаторы» составляют примерно 38 % населения США.

Положительные качества:

- высокое чувство долга и ответственности перед организацией;
- решительность и настойчивость в выполнении намеченных планов.

Негативные качества:

- жесткость;
- узость взглядов в отношении инструкций и правил (излишний педантизм);

- некоторая ригидность в отношении к изменениям в организации;
- снижение активности в условиях дефицита информации.

В крупных государственных организациях в советское время до 70–80 % руководителей высшего и среднего звена являлись людьми, относящимися к типу SJ («стабилизатор»), в то время как NF («коммуникатор») в этих организациях были считанные единицы. В лучшем случае они вытеснялись в профком, партбюро или совет трудовых коллективов (СТК) с их ориентацией на человеческие отношения, на заботы людей. Таким образом, в государственных организациях чаще всего оказывались люди, наиболее склонные к регламентациям, наставлениям и правилам, то есть люди, противостоящие изменениям в организации.

На Западе до 2/3 руководителей высшего и среднего звена — люди NT («стратегии») и NF («коммуникаторы»). В условиях серьезной конкуренции это вполне оправданно и диктуется соображениями выживаемости: «Не выживает тот, кто не меняется и кто не видит изменений»¹.

В данном тесте делается акцент на руководителе, однако можно рассмотреть его применение и для других позиций. Например, из «стабилизаторов» получаются идеальные бухгалтеры, кладовщики, секретари. У этих людей все на своих местах и документы в полном порядке. Они точно исполняют поставленные задачи, но не могут работать в изменяющихся условиях. Если вы хотите, чтобы в компании был порядок, наймите «стабилизатора». Из «пожарных» получаются прекрасные менеджеры по продажам, руководители по развитию, люди, которые легко работают в условиях ограниченных ресурсов и нехватки времени. «Пожарные» не могут работать с документами, вести учет. Если у вас новый бизнес, сложный рынок, высокая конкуренция и вообще тя-

¹ Психологические портреты персонала: типология и диагностика / Под ред. Ю. П. Платонова. — СПб.: Речь, 2003.

желые времена — наймите «пожарного». «Коммуникаторы» прекрасно ладят с людьми. Они на своем месте в сервисных службах, в гостевом и рекламном бизнесе. Они не устают от обильного общения, но им сложно выдерживать логический порядок действий. «Коммуникаторы» не выносят негативного к себе отношения. Если в компании люди не ладят друг с другом, наймите «коммуникатора», он подружит всех со всеми. «Стратеги» часто выглядят не от мира сего. Однако среди них больше всего ученых, изобретателей. Именно они меняют мир. «Стратеги» не выносят необходимости что-то упорядочивать, редко занимаются реализацией своих идей. Скорее они вдохновляют учеников, которые займутся воплощением. Если в компании застой, требуется свежая струя, пригласите «стратега» — и у вас будет миллион планов.

При формировании компании важно соблюдать баланс и нанимать людей так, чтобы типы дополняли друг друга. Так, отделу продаж, состоящему из «пожарных», нужен хотя бы один «стабилизатор», который приведет документы в порядок. «Стратег» будет отлично взаимодействовать с «коммуникатором», который донесет его идеи другим членам команды. «Стратег» не сможет работать со «стабилизатором», им нужно промежуточное звено.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6. КРАТКИЙ ОРИЕНТИРОВОЧНЫЙ ТЕСТ (КОТ)

Инструкция к тесту

Познакомьтесь с образцами заданий и правильными ответами на них.

«Быстрый» является противоположным по смыслу слову: 1 — «тяжелый»; 2 — «упругий»; 3 — «скрытный»; 4 — «легкий»; 5 — «медленный».

Правильный ответ: 5.

Бензин стоит 44 цента за 1 литр. Сколько стоят 2,5 литра?

Правильный ответ: 110 центов, или \$1,1.

«Минер» — «минор». Эти два слова являются по значению: 1 — сходными; 2 — противоположными; 3 — ни сходными, ни противоположными.

Правильный ответ: 3.

Тест, который вам будет сейчас предложен, содержит 50 вопросов. На его выполнение вам дается 15 минут. Ответьте на столько вопросов, на сколько сможете, и не тратьте много времени на один вопрос. Если необходимо — пользуйтесь бумагой для записи. О том, что вам непонятно, спросите сейчас. Во время выполнения теста ответы на ваши вопросы даваться не будут.

Тестовый материал

1. Одиннадцатый месяц года — это: 1 — октябрь; 2 — май; 3 — ноябрь; 4 — февраль.
2. «Суровый» является противоположным по значению слову: 1 — «резкий»; 2 — «строгий»; 3 — «мягкий»; 4 — «жесткий»; 5 — «неподатливый».
3. Какое из приведенных ниже слов отлично от других по значению: 1 — «определенный»; 2 — «сомнительный»; 3 — «уверенный»; 4 — «доверие»; 5 — «верный»?
4. Ответьте «да» или «нет». Сокращение «н. э.» означает «нашей эры» («новой эры»)?
5. Какое из следующих слов отлично от других по значению: 1 — «петь»; 2 — «звонить»; 3 — «болтать»; 4 — «слушать»; 5 — «говорить»?
6. Слово «безукоризненный» является противоположным по значению слову: 1 — «незапятнанный»; 2 — «непристойный»; 3 — «неподкупный»; 4 — «невинный»; 5 — «классический».

7. Какое из приведенных ниже слов относится к слову «жевать», как слово «обоняние» к слову «нос»: 1 — «сладкий»; 2 — «язык»; 3 — «запах»; 4 — «зубы»; 5 — «чистый»?
8. Сколько из приведенных ниже пар слов являются полностью идентичными?

Sharp M. C.	Sharp M. C.
Filder E. H.	Filder E. N.
Connor M. G.	Conner M. G.
Woesner O. W.	Woerner O. W.
Soderquist P. E.	Soderquist B. E.

9. «Ясный» является противоположным по смыслу слову: 1 — «очевидный»; 2 — «явный»; 3 — «недвусмысленный»; 4 — «отчетливый»; 5 — «тусклый».
10. Предприниматель купил несколько подержанных автомобилей за \$3500, а продал их за \$5500, заработав при этом \$50 за автомобиль. Сколько автомобилей он продал?
11. Слова «стук» и «сток» имеют значение: 1 — сходное; 2 — противоположное; 3 — ни сходное, ни противоположное.
12. Три лимона стоят 45 центов. Сколько стоит 1,5 дюжины лимонов?
13. Сколько из этих шести пар чисел являются полностью одинаковыми?

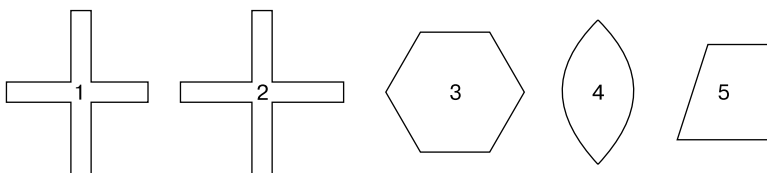
5296	5296
66986	69686
834426	834426
7354256	7354256
61197172	61197172
83238224	83238234

14. «Близкий» является противоположным по значению слову: 1 — «дружеский»; 2 — «приятельский»; 3 — «чужой»; 4 — «родной»; 5 — «иной».
15. Какое число является наименьшим: 6; 0,7; 9; 36; 0,3; 1; 5?

16. Расставьте предлагаемые ниже слова в таком порядке, чтобы получилось правильное предложение. В качестве ответа запишите две последние буквы последнего слова.

Одни ухода они гостей после наконец остались.

17. Какой из приведенных ниже пяти рисунков наиболее отличен от других?



18. Два рыбака поймали 36 рыб. Первый поймал в восемь раз больше, чем второй. Сколько поймал второй?

19. «Восходить» и «возродить» имеют значение: 1 — сходное; 2 — противоположное; 3 — ни сходное, ни противоположное.

20. Расставьте предлагаемые ниже слова в таком порядке, чтобы получилось утверждение. Если оно правильное, то ответ будет «П», если неправильное — «Н».

Мхом обороты камень набирает заросший.

21. Две из приведенных ниже фраз имеют одинаковый смысл, найдите их. 1. Держать нос по ветру. 2. Пустой мешок не стоит. 3. Трое докторов не лучше одного. 4. Не все то золото, что блестит. 5. У семи нянек дитя без глаза.

22. Какое число должно стоять вместо знака «?»: 73; 66; 59; 52; 45; 38; ?

23. Длительность дня и ночи в сентябре почти такая же, как: 1 — в июне; 2 — марте; 3 — мае; 4 — ноябре.

24. Предположим, что первые два утверждения верны. Тогда заключительное будет: 1 — верно; 2 — неверно; 3 — неопределенно.

Все передовые люди — члены партии.

Все передовые люди занимают крупные посты.

Некоторые члены партии занимают крупные посты.

25. Поезд проходит 75 см за $1/4$ с. Если он будет ехать с той же скоростью, то какое расстояние он пройдет за 5 с?

26. Если предположить, что два первых утверждения верны, то последнее: 1 — верно; 2 — неверно; 3 — неопределенно.

Боре столько же лет, сколько Маше.

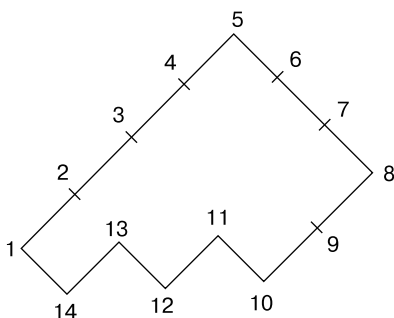
Маша моложе Жени.

Боря моложе Жени.

27. Пять полукилограммовых пачек мясного фарша стоят \$2. Сколько килограммов фарша можно купить за 80 центов?

28. «Расстелать» и «растянуть». Эти слова: 1 — сходны по смыслу; 2 — противоположны; 3 — ни сходны, ни противоположны.

29. Разделите эту геометрическую фигуру прямой линией на две части так, чтобы, сложив их вместе, можно было получить квадрат.



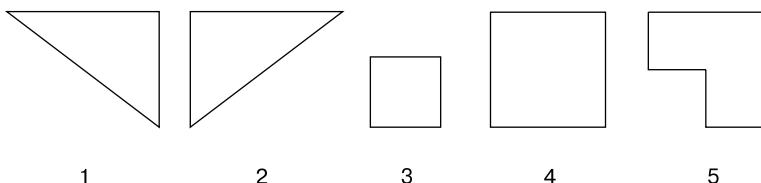
30. Предположим, что первые два утверждения верны. Тогда последнее будет: 1 — верно; 2 — неверно; 3 — неопределенно.

Саша поздоровался с Машей.

Маша поздоровалась с Дашей.

Саша не поздоровался с Дашей.

31. Автомобиль стоимостью \$2400 был уценен во время сезонной распродажи на $33\frac{1}{3}\%$. Сколько стоил автомобиль во время распродажи?
32. Три из пяти фигур нужно соединить таким образом, чтобы получилась равнобедренная трапеция.



33. На платье требуется $2\frac{1}{3}$ м ткани. Сколько платьев можно сшить из 42 м ткани?
34. Значения следующих двух предложений: 1 — сходны; 2 — противоположны; 3 — ни сходны, ни противоположны.
- Трое докторов не лучше одного.
- Чем больше докторов, тем больше болезней.
35. «Увеличивать» и «расширять». Эти слова по значению: 1 — сходны; 2 — противоположны; 3 — ни сходны, ни противоположны.
36. Смысл двух следующих английских пословиц: 1 — сходен; 2 — противоположен; 3 — ни сходен, ни противоположен.
- Швартоваться лучше двумя якорями.
- Не клади все яйца в одну корзину.
37. Бакалейщик купил ящик с апельсинами за \$3,6. В ящике их было 12 дюжин. Он знает, что 2 дюжины испортятся

еще до того, как он продаст все апельсины. По какой цене ему нужно продавать апельсины, чтобы получить прибыль в $\frac{1}{3}$ закупочной цены?

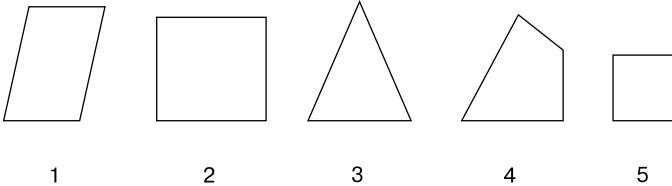
38. «Претензия» и «претенциозный». Эти слова по своему значению: 1 — сходны; 2 — противоположны; 3 — ни сходны, ни противоположны.
39. Если бы полкило картошки стоило \$0,0125, то сколько килограммов можно было бы купить за 50 центов?
40. Один из членов ряда не подходит к другим. Каким числом вы его заменили бы: $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{6}$.
41. «Отражаемый» и «воображаемый». Эти слова являются по значению: 1 — сходными; 2 — противоположными; 3 — ни сходными, ни противоположными.
42. Сколько соток составляет участок длиной 70 м и шириной 20 м?
43. Следующие две фразы по значению: 1 — сходны; 2 — противоположны; 3 — ни сходны, ни противоположны.
Хорошие вещи дешевы, плохие — дороги.
Хорошее качество обеспечивается простотой, плохое — сложностью.
44. Солдат, стреляя в цель, поразил ее в 12,5 % случаев. Сколько раз солдат должен выстрелить, чтобы поразить цель 100 раз?
45. Один из членов ряда не подходит к другим. Какое число вы поставили бы на его место: $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{6}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{9}$ $\frac{1}{12}$ $\frac{1}{14}$?
46. Три партнера по акционерному обществу решили поделить прибыль поровну. Т. вложил в дело \$4500, К. — \$3500, П. — \$2000. Если прибыль составит \$2400, то насколько меньше прибыль получит Т. по сравнению с тем, как если бы прибыль была разделена пропорционально вкладам?

47. Какие две из приведенных ниже пословиц имеют сходный смысл? 1. Куй железо, пока горячо. 2. Один в поле не воин. 3. Лес рубят — щепки летят. 4. Не все то золото, что блестит. 5. Не по виду суди, а по делам гляди.
48. Значение следующих фраз: 1 — сходно; 2 — противоположно; 3 — ни сходно, ни противоположно.

Лес рубят — щепки летят.

Большое дело не бывает без потерь.

49. Какая из этих фигур наиболее отлична от других?



50. В печатающейся статье 24 000 слов. Редактор решил использовать шрифт двух размеров. При использовании шрифта большего размера на странице умещается 900 слов, меньшего — 1200. Статья должна занять 21 полную страницу в журнале. Сколько страниц должно быть напечатано меньшим шрифтом?

Ключ к тесту

Номер задания	Ключ	Номер задания	Ключ
1	3	26	1
2	3	27	1
3	2	28	1
4	да	29	2 — 13
5	4	30	3
6	2	31	1600
7	4	32	1, 2, 4
8	1	33	18
9	5	34	3

Номер задания	Ключ	Номер задания	Ключ
10	40	35	1
11	3	36	1
12	2,7 (270)	37	4,8
13	4	38	1
14	3	39	20
15	0,31	40	1/8
16	-ни	41	3
17	4	42	14
18	4	43	1
19	3	44	800
20	«Н»	45	1/10
21	35	46	280
22	31	47	4, 5
23	2	48	1
24	1	49	3
25	1500 (15)	50	17

Интегральный показатель общих умственных способностей (Ип) равен количеству правильно решенных задач.

Интерпретация результатов теста

Анализ результатов целесообразно начинать с определения уровня общих умственных способностей. Для этого количество правильно решенных задач (Ип) соотносят со шкалой уровней.

Величина показателя Ип	Уровень общих умственных способностей
13 и меньше	Низкий
14–18	Ниже среднего
19–24	Средний
25–29	Выше среднего
30 и больше	Высокий

Установленный уровень является многопараметрическим показателем общих способностей. Данная методика позволяет выделить эти параметры и проанализировать их.

Способности обобщения и анализа материала устанавливаются на основе выполнения заданий с пословицами. Эти задания требуют абстрагирования от конкретной фразы и перехода в область интерпретации смыслов, установления их пересечений и нового возврата к конкретным фразам.

Гибкость мышления как компонент общих способностей также определяется по выполнению заданий с пословицами. Если ассоциации испытуемого носят хаотический характер, то можно говорить о ригидности мышления (например, такие задания, как 11).

Инертность мышления и переключаемость — это важные характеристики общих способностей к обучаемости. Для их диагностики предусмотрено специальное расположение заданий в данном тесте. Чередование различных типов заданий в тесте может затруднять их решение лицам с инертными связями прошлого опыта. Такие лица с трудом меняют избранный способ работы, не склонны менять ход своих суждений, переключаться с одного вида деятельности на другой. Их интеллектуальные процессы малоподвижны, темп работы замедлен.

Эмоциональные компоненты мышления и отвлекаемость выявляются по заданиям, которые могут снижать показатель теста у испытуемых (24, 27, 31 и др.). Эмоционально реагирующие испытуемые начинают улыбаться и обращаться к экспериментатору вместо того, чтобы быть направленными на объект, то есть на задачу.

Скорость и точность восприятия, распределение и концентрация внимания определяются заданиями 8 и 13. Они выявляют способность в сжатые сроки работать с самым разнообразным материалом, выделять основные содержания, сопоставлять цифры, знаки и т. п.

Употребление языка, грамотность может быть проанализирована на основании выполнения заданий на умение

пользоваться языком. Задача 8 предполагает элементарные знания иностранного языка (в пределах алфавита).

Ориентировка устанавливается благодаря анализу стратегии выбора испытуемым задач для решения. Одни испытуемые решают все задачи подряд. Другие — только те, которые для них легки и решаются ими быстро. Определение легкости решения очень индивидуально, здесь, помимо прочего, проявляются склонности тестируемых. Некоторые из них просматривают напечатанные на листе задания и выбирают сначала математические задачи, имеющие числовое содержание, а другие, пользуясь этой же стратегией, предпочитают задачи вербальные.

Пространственное воображение характеризуется по решению четырех задач, предполагающих операции в двумерном пространстве.

Таким образом, методика КОТ может быть использована для исследования относительно большого количества компонентов общих способностей. С ее помощью достаточно надежно прогнозируются обучаемость и деловые качества человека.

ПРИЛОЖЕНИЕ 7. ОПИСАНИЕ АКЦЕНТУАЦИЙ ХАРАКТЕРА

Акцентуация характера — это чрезмерная выраженность некоторых черт характера.

Акцентуации сложно совместить с компетентностным подходом. Я не призываю пользоваться типологией напрямую. Понимание различий между людьми, их особенностей и вариантов характеров важно для проведения оценки персонала. Знание типологий — это базовые знания для специалиста по подбору и оценке персонала.

Ну конечно, вы же забыли про мой
день рождения...

Ослик Иа

Эмотивный, или астенический, тип. У астеников склонность к астеническому состоянию сочетается с постоянным болезненным конфликтом между ранимым, чувствительным самолюбием и преувеличенным ощущением собственной малоценности. Чувство несостоятельности выражается застенчивостью (стремлением как бы спрятаться за стену от трудностей жизни), нерешительностью, робостью, совестливостью. Ранимость астеников сказывается и в высокой, яркой их впечатлительности. В то же время астеники не отличаются склонностью к глубокому размышлению, анализу, подробным сомнениям. Они нередко в раздражительной суетливости, в своей повышенной чувствительности делают что-то некстати, подобно чеховской Раневской, которая дает из жалости нищему золотой, когда слугам дома есть нечего. Они удовлетворяются небольшими радостями жизни, так, чтобы жить тихо, мирно, ласково, ничем не выделяться. В то же время, испытывая мелкие неприятности, астеник нередко приходит домой с душевной напряженностью, не может больше ни о чем думать, бесконечное число раз «проигрывает» в своем воображении случившееся. Житейская неприятность удручает астеника, он раскисает. В конфликты вступает редко и играет в них пассивную роль. Обиды не выплескивает наружу, а предпочитает держать в себе. Напрягаясь острой застенчивостью с сослуживцами, знакомыми, астеники часто уже не способны сдерживаться с домашними, которых и не стесняются. И на близкого человека они обрушиваются по пустяку.

Для астеника трудна какая-либо перемена в его жизни, что-то новое. Ему сложновато знакомиться с людьми, ему неприятно, когда вдруг меняется план дня, который сложился уже в его голове, даже если распорядок жизни нару-

шается чем-то радостным (приехал, например, неожиданно человек, которого он любит, и т. д.). Астеник чрезвычайно подозрителен, но его подозрительность легко вспыхивает и быстро гаснет, когда жизнь, люди показывают ему, что нет оснований для этой подозрительности. Астеник должен «собирать» себя к делам с помощью планов, расписаний занятий, жить в строгом режиме, даже если не выполняет его полностью.

Он очень исполнительен и имеет высокое чувство долга. Ему противопоказаны несправедливость, хамство, пребывание в окружении грубых людей. Наиболее значительных результатов он достигает в сфере искусства, медицины, воспитания детей, в уходе за животными и растениями.

Если я чешу в затылке, не беда!
В голове моей опилки, да, да, да!

Винни-Пух

Гипертимный характер, или возбужденный оптимист, — один из типов акцентуации характера. Отличается почти всегда хорошим, даже слегка приподнятым настроением, брызжащей энергией, неуправляемой активностью. Постоянно стремление к лидерству — неформальному. Хорошее чувство нового сочетается с неустойчивостью интересов, большая общительность — с неразборчивостью в знакомствах. Гипертимы легко осваиваются в незнакомой обстановке. Склонны переоценивать свои возможности и строить чрезмерно оптимистические планы на будущее. Короткие вспышки раздражения у них бывают вызваны стремлением окружающих подавить их активность и лидерские склонности. Для гипертимов тяжелы ситуации, где строго регламентируется поведение, где нет свободы инициативы, где монотонный труд или вынужденное бездействие. В таких ситуациях они дают взрывы или срывы. «Слабое звено» характера гипертимного человека — изоляция от общения, вынужденное безделье, однообразие, строгий режим.

Пропала Мальвина, невеста моя!

Она убежала в чужие края!

Пьеро

Дистимический тип. Это серьезный пессимист. Постоянно пониженное настроение, грусть, замкнутость, немногословность. Эти люди тяготеют шумными обществами, с сослуживцами близко не сходятся. В конфликты вступают редко, чаще являются в них пассивной стороной. Они очень ценят тех людей, которые дружат с ними, склонны им подчиняться.

Окружающим нравится их серьезность, высокая нравственность, добросовестность и справедливость. Но такие черты, как пассивность, пессимизм, грусть, замедленность мышления, «отрыв от коллектива», отталкивают окружающих от знакомства и дружбы с ними. Конфликты наблюдаются в ситуациях, которые требуют бурной деятельности. На этих людей смена привычного образа жизни оказывает отрицательное воздействие. Они хорошо справляются с работой, в которой не требуется широкий круг общения. При неблагоприятных условиях проявляют склонность к невротической депрессии. Эта акцентуация возникает чаще всего у лиц меланхолического темперамента.

А бабочка крылышками
бьяк-бьяк-бьяк-бьяк,

А за ней воробышек
прыг-прыг-прыг-прыг,

Он ее, голубушку,
шмяк-шмяк-шмяк-шмяк,

Ням-ням-ням-ням
да и шмыг-шмыг-шмыг-шмыг!

Эпилептоид, или педантичный тип. Это знающий жизнь и людей реалист, педантичный исполнитель и совсем не творец. Он всегда знает свою правоту, свои права и свои

обиды, легко обвинит вас и никогда не признает свою вину. Для себя он единственно хороший человек. С детства общителен, но друзей немного, потому что в играх он любит покомандовать и все вопросы решает только в свою пользу. Рассудителен, бережлив. Будучи начальником, эпилептоид устанавливает жесткий дисциплинарный режим, издает много распоряжений и вмешивается во все дела, способен замучить формальными требованиями. У этих людей ярко выражена «занудливость» в виде пережевывания подробностей. Он не любит у других собственного мнения, критики в свой адрес и каких-либо нововведений. Если есть порядок, зачем его менять? Если есть руководство, зачем выдумывать? Дома это спокойный и бодрый человек в режиме размеренной и упорядоченной жизни. Трудолюбив, заботлив, аккуратен, все уберет на свое место, но всегда недоволен, когда кто-то не вытер стол, не принес хлеб, не закрыл тюбик зубной пасты.

Для окружающих такие люди привлекательны добросовестностью, аккуратностью, серьезностью, надежностью в делах и чувствах. Но они имеют ряд отталкивающих черт характера, таких как формализм, «крючкотворство», «занудливость», стремление переложить принятие решений на других. Конфликты возможны в ситуации личной ответственности за важное дело при недооценке их заслуг. Для этих людей предпочтительны профессии, не связанные с большой ответственностью, «бумажная работа». Они не склонны к перемене места работы.

Малыш, ты знаешь, у кого самая лучшая бабушка на свете? У меня.

Карлсон

Демонстративный, или истероидный, тип. Этот человек стремится быть в центре внимания и добивается своих целей любой ценой: слезы, обморок, скандалы, болезни, хвастовство, наряды, необычные увлечения, ложь. Он легко

забывает о своих неблагоприятных поступках. У него выражена высокая приспособляемость к людям.

Истероид привлекателен для окружающих обходительностью, упорством, целенаправленностью, актерским дарованием, способностью увлечь других, а также своей неординарностью. Но он имеет и черты, которые отталкивают от него людей, способствуют конфликту: эгоизм, необузданность поступков, лживость, хвастливость, склонность к интригам, отлынивание от работы. Конфликты с таким человеком происходят при ущемлении его интересов, недооценке заслуг, низвержении с «пьедестала». С ним легко договориться, он легок на подъем, но необязателен: много обещает, мало выполняет. Он первый, кто будет говорить об ответственности и совести, однако потом, в деле, все как-то естественно забывается. Для него действительно несложно помянуть и друзей, и работу, хотя бы потому, что он ни к кому сильно не привязывается и внутри хорошо защищен.

Во-первых, я вам отомщу.
Во-вторых, жестоко отомщу.
А в-третьих, скоро отомщу!

Тайный советник короля

Параноик, или застревающий тип. Параноик — это снаряд большой пробивной силы. Если у него появляется «сверхценная идея», этому подчиняется все и он идет к ней напролом, сметая все на своем пути и не обращая внимания на мелочи и детали, например на людей. Он не любит долго болтать и философствовать, это человек действия, хотя, если ему надо вас в чем-то убедить, он не пожалеет для этого ни своего, ни вашего времени. Если вы с ним в одном деле, вы можете на него положиться. Однако, если вы вышли из сферы его интересов, на прошлую дружбу и чувства привязанности не надейтесь: вы остались в его прошлом, а прошлое он вспоминать не склонен. Параноик несентиментален, и обращаться к его чувствам — все равно что

играть на флейте перед мчащимся стадом бизонов: можно, но бесполезно. Как человек «себе на уме», он довольно недоверчив и в людях чаще видит плохое. Как ни странно, при этом в большинстве случаев оказывается прав. Конечно, он всегда борется за лучшее и за справедливость, и почти всегда это оказывается защитой его интересов: видимо, потому, что все лучшее для себя олицетворяет он. Он это называет «я себя уважаю», другие — манией величия.

Так-то оно так, да кабы
чего не вышло...

Почтальон Печкин

Тревожный тип. Дорога говорит ему: «Подумай еще раз!» Деревья шепчут: «Загляни в себя, разберись в своих мотивах!» Ветер спрашивает его: «Все ли ты предусмотрел?» Его небо — всегда тревожного цвета, а воздух пахнет обещанием катастрофы. Он и правонарушения — две вещи несовместные. Однако самое страшное для него даже не то, что реально случилось, а то, что может или могло бы произойти. Если с ним — он еще переживет, но если с близкими... Ах!.. Если он не религиозен, то обязательно суеверен и от напастей мира аккуратнейшим образом защищается богатым набором примет и ритуалов. Он долго размышляет, прежде чем на что-то решиться, десятки раз взвешивает все плюсы и минусы, говорит много правильных слов, но с решением тянет. Если же вы с ним все-таки договоритесь, то можете выдохнуть и расслабиться: все будет в порядке, он свои обязательства выполнит. У него преувеличенное чувство долга, занятые деньги отдаст всегда в срок и до копейки, если же он как-то вас подвел, то съест себя раньше, чем вы скажете ему, что вам это не нужно. Постоянен и в привычках, и в привязанностях, поэтому, раз найдя нормальную работу, ее уже не меняет. На работе его ценят, и единственное, чем он раздражает людей, — это своей исключительной добросовестностью, из-за которой он любую ерунду делает ужасно

долго. Он предусмотрителен и осторожен. Он сделает все, чтобы не было провала, но никогда в прыжке не поймает за крыло синюю птицу счастья.

В конфликты вступает редко и играет пассивную роль. Конфликты возможны при ситуации страха, угрозы, насмешек, несправедливых обвинений. Окружающим нравится его дружелюбие, самокритичность и исполнительность. Но боязливость, мнительность служат подчас мишенью для шуток. Таким людям нельзя быть руководителями, принимать ответственные решения, так как им свойственно бесконечное переживание, взвешивание.

Ах, Иванушка, рассмешил
ты меня!

Царевна Несмеяна, сквозь слезы

Человек настроения, или циклоид. Особенность характера проявляется в циклически меняющихся периодах подъема и спада настроения. В период спада обостренно воспринимает неприятности. Эти частые смены душевного состояния утомляют человека, делают его поведение непредсказуемым, противоречивым, склонным к смене профессии, места работы, интересов. Все мы родом из детства. Человек настроения тем не менее отличается от остальных тем, что он в детстве так и остался. Его душа — душа ребенка, она искренняя, непосредственная и наивная. И теперь каждый раз, любую минуту этот славный большой ребенок разрешает себе чувствовать то, что ему хочется: когда — радоваться, когда — капризничать или грустить. Это стиль его жизни, а найти поводы для любого настроения при желании так легко! Некстати пошел дождь, а потом оторвалась пуговица — настроение испорчено. Выглянуло солнышко, на сером асфальте увидел потрясающе оранжевую апельсиновую корку — душа поет, хочется любить всех. Он на подъеме — жизнь прекрасна, он всех любит и всем восхищается. Он не в духе — значит, все плохо, люди гады,

а сам он дурак. Он живет не головой, а сердцем, и сердце его подводит редко. Знакомясь с людьми, мгновенно чувствует настоящее отношение к себе. Хуже бывает то, что на него он так же мгновенно и искренне реагирует... И тем не менее окружающие относятся к нему с искренней симпатией, ведь в душе он добрый и теплый человек. На работе он также приятен и мил, но если там нужно работать, то он, по сути, бесполезен. Такие люди не ставят себе больших задач в жизни и живут легко. Однако настоящие утраты они переносят тяжело, и в трудностях на них опереться нельзя: они не привыкли бороться. Они могут только переживать и плакать. Похоже, они в любом возрасте верят, что, если долго и горько плакать, кто-то очень большой и добрый обязательно придет и их непременно утешит...

Я придумал средство от выпадения
волос. Волосы почему падают?
Потому что свисают вниз. А надо
взять палочку и поставить ее на го-
лову, чтобы волосы вились вокруг
нее, как плющ. Они выются вверх,
а вверх падать невозможно, вот!
Это мое собственное изобретение!
Можешь использовать его, если
хочешь!

Белый Рыцарь Л. Кэрролла

Шизоид. Шизоиду природа «выморозила» чувства и оставила один интеллект, причем, как правило, без ориентиров. Его мир — мир понятий, схем и вычислений. И что ему с этим делать среди людей, то есть среди того, что не вычисляется? Обольстить и соблазнить — для него так же невозможно, как пройти сквозь стену вслед за домашним привидением. У него отсутствует интуиция, и в компании ему трудно, как и компании с ним. Там он всегда «белая ворона» и почти всегда «некстати». Шизоид — это человек-отшельник, человек

«не от мира сего». Чаще всего он неразговорчив («не знаю, о чем еще говорить»), однако с пол-оборота «грузит» подходящего собеседника своими теориями, например, о строении мира. Шизоиды — это великие теоретики; в жизни их элементарно обведут вокруг пальца, зато они напишут работу по психологии и философии человеческих взаимоотношений. В жизни они беспомощны, но в теории — всесильны. Если шизоида не трогать, он совершенно безобиден, но при этом не приручается и остается «вещью в себе». Близким людям рядом с ним спокойно, но неуютно. Но его холодность — скорее неспособность почувствовать душу другого, отсутствие эмоционального резонанса. Тем не менее он все-таки человек, и, если его «скорлупа» дает трещину, он обнаруживает неожиданную для окружающих ранимость.

www.voropaeva.info
marina.trener@bk.ru
buziness@voropaeva.info
8 (920) 419-78-93
8 (473) 228-43-45



**ТРЕНИНГОВЫЙ
ЦЕНТР
ВОРОПАЕВОЙ
СВЕТЛАНЫ**

ООО «Тренинговый центр Воропаевой Светланы» — это российская компания, предоставляющая тренинговые и консалтинговые услуги. В одной команде собраны сильнейшие бизнес-тренеры и консультанты.

Марина Киселева и Светлана Воропаева за свою практику обучили более 4000 сотрудников разных уровней более чем в 20 городах России.

Одно из направлений работы центра — оценка персонала.

Если в вашей компании:

- открываются новые подразделения, филиалы и производственные площадки;
- сокращается штат;
- разрабатывается кадровая политика;
- планируется обучение персонала, создание и развитие кадрового резерва;
- планируется открытие вакансий.

Значит, вам нужна оценка персонала.

В зависимости от задач вы можете выбрать разные методы и технологии оценки (или их сочетание):

- Ассесмент-центр (комплексный метод, дающий наибольшую достоверность результатов);
- оценка «360 градусов»;
- интервью по компетенциям;
- диагностические тренинги;
- психологическое тестирование;

- оценка удовлетворенности и вовлеченности сотрудников (оценка коллективов), социометрические исследования (межличностные отношения в группе, авторитет руководителя и пр.).

По результатам оценки вы получаете:

- индивидуальные отчеты по результатам оценки с описанием сильных и слабых сторон, зон риска и развития каждого участника оценки;
- устную обратную связь участникам оценки;
- консультацию для руководителей по прогнозу эффективности сотрудников и использованию их потенциала;
- индивидуальные планы развития для каждого сотрудника — конкретный план действий по развитию компетенций.

Возможно также приобретение вами технологии оценки и обучение HR-специалистов.

С нашей помощью вы можете разработать **модель компетенций** сотрудников вашей компании. Модель компетенций позволит вам обрести четкие ориентиры при поиске и оценке персонала, а также сделать более эффективными многие HR-процедуры: подбор, адаптацию, развитие и обучение персонала. А значит, вы сможете сэкономить ресурсы (материальные, человеческие, временные).

Наши направления в обучении персонала:

- эффективные коммуникации в команде;
- управление персоналом (HR-направление);
- управление подчиненными;
- управление собой;
- продажи.

Дополнительные предложения:

- написание тренинговой программы с последующим обучением вашего внутреннего тренера;
- создание скриптов звонков клиентам;
- создание системы оценки работы персонала;
- проведение тайного покупателя по телефону и лично.

ТРЕНИНГ «ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ, ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА»

Цель: получение участниками алгоритма построения системы обучения в компании, выстраивание эффективной системы обучения.

Для кого предназначен: для руководителей организаций и подразделений, менеджеров по персоналу, руководителей HR-направления, заинтересованных в создании или совершенствовании системы адаптации и развития персонала для своей компании.

От грамотно построенного процесса адаптации, обучения и развития зависит эффективность функционирования компании. Текучесть персонала, затраты на подбор, адекватное карьерное продвижение, риски от потери персонала и его планомерная мотивация напрямую связаны с тем, как проводятся адаптация и развитие персонала в компании.

Что получают участники:

- познакомятся с современными инструментами адаптации, обучения и развития в компании;
- потренируются в соотнесении методов с собственными актуальными бизнес-задачами;
- освоят процесс создания системы обучения, включая принципы и инструменты построения;
- познакомятся с особенностями планирования обучения;
- освоят алгоритм построения работы с кадровым резервом.

ПРОГРАММА ТРЕНИНГА

1. Адаптация персонала.

- Для чего нужна адаптация персонала. Выгоды сотрудников и компании при грамотном проведении адаптации.
- Причины, мешающие адаптации сотрудника.
- Инструменты повышения лояльности сотрудников к компании в период адаптации.
- Составление программ адаптации для новых сотрудников.

- Адаптация и наставничество. Подготовка наставников и организация процесса наставничества. Пять шагов повышения профессионального развития сотрудника.
2. **Обучение персонала: лишние затраты или инвестиции в будущее?**
- Роль и место обучения в системе бизнес-процессов компании.
 - Определение целей обучения в соответствии с бизнес-целями и ключевыми компетенциями.
 - Формирование стратегии в области обучения персонала.
3. **Планирование обучения.**
- Выявление потребности в обучении.
 - Выбор форм обучения в зависимости от целей, категории персонала и финансовой целесообразности.
 - Внутрифирменное обучение и обучение с привлечением внешних провайдеров.
 - Важные аспекты в процессе переговоров с провайдером (что важно знать).
 - Мотивация персонала на обучение. Учет особенностей обучения взрослых.
4. **Оценка результативности обучения.**
- Основные способы оценки результативности.
 - Обратная связь от участника и его руководителя.
5. **Развитие персонала.**
- Основные принципы формирования кадрового резерва на руководящие должности.
 - Алгоритм построения работы с кадровым резервом.
 - Программы развития карьеры.

Методы, используемые в тренинге: мини-лекции, деловые игры, кейсы, упражнения, дискуссии, просмотр видеозаписей.

Каждый участник получает материалы для самостоятельной работы, разработанные авторами, а также сертификат участия в тренинге.

Продолжительность тренинга: один или два дня по 8 часов.

СЕМИНАР-ТРЕНИНГ «ТЕХНОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА»

Для кого предназначен: для руководителей HR-подразделений, менеджеров по персоналу, специалистов по оценке и развитию персонала, руководителей компаний и подразделений и всех тех, кто хочет овладеть эффективными методами оценки сотрудников.

Что получают участники:

- узнают преимущества и недостатки различных методов оценки, смогут подбирать оптимальный вид оценки для разных ситуаций;
- овладеют технологиями разработки моделей компетенций, получают опыт разработки модели;
- попробуют применить на практике конкретные инструменты оценки;
- освоят принципы составления оценочного инструментария. Освоят алгоритм организации и проведения мероприятий оценки. Познакомятся с возможными подводными камнями;
- получают готовые шаблоны документов, используемых при проведении оценки персонала.

ПРОГРАММА ТРЕНИНГА

1. **Факторы эффективности оценки.** Обзор основных видов оценки персонала и особенностей их применения.
2. **Разработка моделей компетенций.**
 - Варианты анализа деятельности.
 - Организация структурированного интервью.
 - Структура моделей компетенций.
 - Составление модели компетенций на конкретную должность.
3. **Возможные методы оценки и их особенности.**
 - Как правильно организовать и провести оценку персонала.

- Тестирование, интервью по компетенциям, ассесмент-центр, диагностический тренинг, «360 градусов».

4. Метод «ассесмент-центр».

- Преимущества и недостатки метода.
- Особенности организации и проведения.
- Инструменты ассесмента и практика их применения: групповая дискуссия, ролевая игра, презентация.

Методы, используемые в тренинге: мини-лекции, модерации, кейсы, упражнения, дискуссии, просмотр видеозаписи. Вся работа проводится на реальных рабочих примерах участников и впоследствии легко будет переведена в практику ежедневной деятельности.

Каждый участник получает материалы для самостоятельной работы, разработанные автором, а также сертификат участия в тренинге.

Продолжительность тренинга: два дня по 8 часов.

ТРЕНИНГ «ИНСТРУМЕНТЫ HR-МЕНЕДЖЕРА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ»

Цель тренинга: освоение участниками инструментов повышения вовлеченности персонала в компании.

Для кого этот тренинг: для HR-специалистов и руководителей HR-служб.

Информация тренинга:

- роль HR-менеджера в повышении вовлеченности персонала в организации;
- вовлеченность и удовлетворенность — в чем разница;
- инструменты измерения вовлеченности и удовлетворенности трудом;
- особенности проведения исследований в коллективах;
- возможные пути повышения вовлеченности персонала и возможные сложности на пути их реализации.

ПРОГРАММА ТРЕНИНГА

1. Вовлеченность и удовлетворенность трудом персонала вашей компании.

- Определение понятий вовлеченности и удовлетворенности трудом.
- Симптомы низкой вовлеченности.
- Инструменты изучения коллективов.
- Как организовать исследования в коллективах.
- Возможные подводные камни при изучении реальной вовлеченности и удовлетворенности.

2. Способы повышения вовлеченности персонала.

- Двенадцать показателей качества вашего места работы.
- Процесс стратегического вовлечения.
- Проблема разных уровней восприятия у сотрудников и руководителей.

- Как познакомить сотрудников с актуальной стратегией.
- Мероприятия для обмена мнениями с использованием визуальных средств представления информации.
- Система получения сотрудниками обратной связи и поощрения.
- Значение возможности профессионального роста для ощущения вовлеченности, программы развития персонала.

Методы, используемые в тренинге: мини-лекции, деловые игры, упражнения, дискуссии, просмотр видеозаписи.

Каждый участник получает материалы для самостоятельной работы, разработанные авторами, а также сертификат участия в тренинге.

Продолжительность тренинга: один или два дня по 8 часов.

ТРЕНИНГ «ЭФФЕКТИВНЫЙ ПОДБОР ПЕРСОНАЛА»

Цель тренинга: повысить эффективность рекрутеров, а также руководителей подразделений в подборе персонала (а значит, снизить потери от неправильного подбора).

На тренинге участники познакомятся с современными методами проведения собеседований, которые доступны как менеджеру по персоналу, так и руководителю подразделения и оптимальны по времени. Эти методы позволят руководителям определять сильные стороны и зоны риска кандидатов, структурировать интервью, эффективно применять вопросы, грамотно их чередовать, отслеживать возможную неискренность кандидата, правильно определять критерии отбора.

ПРОГРАММА ТРЕНИНГА

1. **Современные источники поиска кандидатов.** Факторы, от которых зависит выбор способов поиска.
2. **Анализ анкетных данных кандидата.**
3. **Коммуникативные барьеры, частые ошибки восприятия руководителя при общении с кандидатом.**
4. **Как грамотно выстроить процесс общения с кандидатом. Этапы собеседования:**
 - подготовка;
 - вступление в контакт;
 - сбор информации;
 - представление компании;
 - ответы на вопросы кандидата;
 - завершающий этап (на каждом из этих этапов существуют свои способы повышения эффективности проведения собеседования).
5. **Критерии отбора. Понятие «компетенции».**
 - Каких сотрудников мы ищем.
 - Способы оценки различных компетенций в процессе интервью с кандидатом.
 - Оценка сильных сторон и зон риска.

6. Виды вопросов, их назначение, преимущества и ограничения:

- биографические;
- проективные;
- ситуационные;
- кейсы;
- стрессовые, расслабляющие, нейтральные.

7. Способы определения неискренности кандидата: невербальные и словесные проявления. Особенности работы с опытными кандидатами. Провокативные приемы в интервью.

8. Хедхантинг.

- Факторы его успешности.
- Выявление необходимых сведений о нужном кандидате.
- Составляющие успешных переговоров с кандидатом.
- Поведение хедхантера, поиск мотивов и убеждение.
- Профилактика отказов.

Методы работы на тренинге: мини-лекции, ролевые игры, дискуссии, упражнения в группах и индивидуальные упражнения.

Каждый участник получает материалы для самостоятельной работы, разработанные авторами, а также сертификат участия в тренинге.

Продолжительность тренинга: два дня по 8 часов.

ТРЕНИНГ «ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ»

Цели тренинга: развитие личной эффективности руководителя, повышение его работоспособности, продуктивности и удовлетворенности собственной деятельностью. Развитие умений эффективного использования командного потенциала.

Для кого предназначен: для руководителей, которые хотят повысить свою эффективность за счет собственных внутренних ресурсов, а также за счет умелого управления командным потенциалом.

ПРОГРАММА ТРЕНИНГА

1. Повышение эффективности руководителя через личную эффективность.

- Где брать силы и ресурсы?
- Способы профилактики стресса. Знакомство с техниками, позволяющими повысить внутреннюю уверенность и спокойствие. Правила, позволяющие сохранить спокойствие и энергию.
- Распространенные вредные установки руководителя, приводящие к стрессу и неэффективности. Приемы отключения от нежелательных мыслей.
- Кто здесь хозяин: ключи к управлению собственными эмоциями и состояниями. Как правильно выражать свои эмоции, чтобы, достигая своих целей, не задевать партнеров и подчиненных. Типичные ошибки при управлении эмоциями других.

2. Использование командного потенциала.

- Налаживание внутрикомандной коммуникации, атмосфера сотрудничества.
- Использование энергии позитивного конфликта. Внутригрупповая конкуренция. Руководитель как конфликтолог.

- Технологии формирования лояльности. Управление через ценности и нормы в компании и подразделении.
- Методы развития и обучения на рабочем месте. Коучинг, наставничество. Развивающая коммуникация.

Методы работы на тренинге: мини-лекции, ролевые игры, упражнения, дискуссии, методы визуализации.

Каждый участник получает материалы для самостоятельной работы, разработанные авторами, а также сертификат участия в тренинге.

Продолжительность тренинга: один или два дня по 8 часов.

ТРЕНИНГ «ЭФФЕКТИВНАЯ РАБОТА НА ВЫСТАВКЕ»

Цель тренинга: повысить результативность от участия менеджеров активных продаж в выставках.

Для кого предназначен: для всех сотрудников, которые принимают участие в выставках, работая на привлечение клиентов.

ПРОГРАММА ТРЕНИНГА

1. Как использовать возможности выставок для привлечения нужных клиентов. Правила поведения менеджера. Что позволяет повысить результативность.
2. Возможные цели менеджеров при посещении выставок. Цель-минимум и цель-максимум.
3. Выявление потенциальных клиентов и отсеивание праздной аудитории (выявление из толпы интересных компаний клиентов).
4. Как привлечь людей, задействуя все пять органов чувств (используя цвет, движения, звук, броскую графику и курсы). Фразы для начала контакта и работа с первыми отказами посетителей (я все знаю, я сам все посмотрю).
5. Приемы установления контакта с посетителями выставки. Заполнение анкет с посетителями — варианты общения с собеседником и повышение наполненности данных.
6. Правила обмена визитками. Темы для малого разговора на выставке. Одновременная работа с несколькими клиентами; как ненавязчиво взять контакты у собеседника.
7. Типы посетителей на выставке. Типологии «красный/зеленый/синий» и «холодный/теплый/горячий». Критерии оценки потенциальных клиентов.
8. Техники выявления потребностей и интересов потенциального клиента в зависимости от выявленного типа клиента. Способы постановки вопросов и поддержания контакта с клиентом.
9. Презентация компании и товара на выставке, поведение во время презентации с учетом типа собеседника.

10. Работа с конкурентами, как реагировать при явной дезинформации клиента, как увести клиента от конкурента.
11. Завершение контакта, заключение договоренностей. Фиксирование информации о контакте и дальнейших шагах. Методы окончания контакта с навязчивыми клиентами.

Методы работы на тренинге: мини-лекции, дискуссии, работа в мини-группах, парах, ролевые игры, практическая отработка.

Каждый участник получает материалы для самостоятельной работы, разработанные авторами, а также сертификат участия в тренинге.

Продолжительность тренинга: один день — 8 часов.

ТРЕНИНГ «ТЕХНИКА ЭФФЕКТИВНЫХ ПРОДАЖ И ПЕРЕГОВОРОВ С КЛИЕНТАМИ»

Цель тренинга: повысить индивидуальную результативность менеджеров активных продаж.

Для кого предназначен: менеджерам активных продаж, тем, кто работает по «холодным» контактам, занимается привлечением новых клиентов.

ПРОГРАММА ТРЕНИНГА

1. Особенности телефонного общения. Подготовка к телефонным переговорам.

- Особенности телефонного общения.
- Ваш лучший голос (громкость, четкость, темп речи, интонации).
- План и сценарий разговора.

2. Организация работы при исходящих звонках.

- Воронка «холодных» звонков. Методы эффективного использования времени.
- Методы повышения стрессоустойчивости.

3. Работа с первичным сопротивлением.

- Как снимать первичное сопротивление клиента и создавать благоприятную почву для предметного разговора о товаре.
- Как преодолеть барьер и выйти на лицо, принимающее решение.
- Виды сопротивления клиентов и стратегии снятия.

4. Установление контакта с клиентом.

- Тактика действий и продвижения вперед.
- Цена личного расположения. Индивидуальные коммуникативные приемы. Приемы установления контакта с клиентами.

5. Выявление и развитие потребностей. Презентация решения, выгодного для клиента.

- Приемы активного слушания.
 - Технология развития потребностей СПИН.
 - Эффективное использование ситуационных, проблемных, извлекающих и направляющих вопросов в процессе продаж.
 - Характеристики, преимущества и выгоды в вашей презентации. Способы эффективной аргументации.
6. **Работа с возражениями клиентов. Получение обязательств, договоренность о сделке.**
- Откуда берутся возражения. Как не бояться возражений.
 - Принципы преобразования возражений.
 - Приемы работы с возражениями разных типов. Виды психологической защиты клиентов.
 - Построение долговременных отношений с клиентами.

Методы, используемые в тренинге: мини-лекции, ролевые игры, упражнения, дискуссии.

Каждый участник получает материалы для самостоятельной работы, разработанные авторами, а также сертификат участия в тренинге.

Продолжительность тренинга: два дня по 8 часов.