



# Книга Искусство подбора персонала

## Как оценить человека за час

Светлана Иванова  
Альпина Паблицер, 2009

## Рецензия BooksInShort

Искать сотрудника, который подойдет именно вам, — все равно что искать свою вторую половину: это долго, сложно, а вероятность неправильного выбора крайне высока. Однако существуют специальные методики, которые позволят свести все эти риски к минимуму и выловить из кадрового многообразия “того самого” человека. Обучиться таким приемам вам поможет книга Светланы Ивановой, признанного эксперта в области подбора персонала. Проверять ее тезисы на практике можно прямо во время чтения: книга изобилует живыми примерами и, что особенно важно, содержит обширный практикум. Фактически это готовые сценарии для интервью, которые вы сможете полностью или частично использовать на собеседованиях. Кроме того, книга научит вас формулировать правильные вопросы и обращать внимание на сомнительные ответы кандидата, что пригодится не только на собеседовании, но и в дальнейшей работе. Единственное слабое место этого безусловно полезного “самоучителя” — излишне сухой стиль. Впрочем, он вряд ли помешает усвоению информации, которая, по мнению *BooksInShort*, несомненно пригодится не только сотрудникам кадровых служб и рекрутинговых агентств, но и всем руководителям коммерческих компаний.

## Основные идеи

- Четко сформулированные требования к кандидату — обязательное условие для успешного подбора персонала.
- Принимать участие в поисках сотрудника должны несколько специалистов.
- При выборе кандидата учитывайте задачи компании, ситуацию на рынке, специфику вашего бизнеса и особенности корпоративной культуры.
- Чтобы правильно и всесторонне оценить будущего сотрудника, необходимо использовать различные специальные методики.
- Интервью с кандидатом должно походить на переговоры, а не на допрос: вы “продаете” компанию, а кандидат “продает” себя.
- Не позволяйте кандидату перехватывать инициативу в течение собеседования. Задавать темп и тему беседы — это задачи интервьюера.
- Важно следить не только за тем, что говорит человек, но и затем, как он строит свою речь, какие использует формулировки.
- Понять, как себя и свою работу оценивает сам кандидат, можно, используя лингвистический анализ речи.
- Кандидат практически всегда готов к стандартным вопросам. Чтобы добиться правдивого ответа, задавайте правильно построенные вопросы.
- В речи кандидат может прибегать к приемам “конструирования”.

## Краткое содержание

### Как найти “правильного” человека

Залог успешного существования бизнеса — это профессионалы, которые работают в компании. Если во времена СССР можно было надеяться лишь на то, что в вашу организацию распределят толкового человека, то сегодня в вашем арсенале самые различные способы подбора персонала: услуги рекрутингового агентства, всевозможные анкеты и тесты, интервьюирование... Однако прежде чем выбрать какой-либо из перечисленных методов, вы должны четко определиться, какой именно человек нужен вам на рабочем месте.

“Уровень людей, работающих в компании, – решающий фактор, на основе которого конкурируют наиболее успешные в бизнесе коммерческие компании”.

Разрабатывать список требований к кандидату (“профиль должности”) должны несколько человек: как минимум менеджер по персоналу и руководитель будущего сотрудника. Первый более компетентен в том, что касается общей ситуации на рынке и в компании, а второй лучше разбирается в конкретных задачах, которые будут стоять перед сотрудником. Главное, чтобы они при этом сумели договориться и четко сформулировать, какие именно навыки, знания и личные качества будут требоваться кандидату для успешной деятельности.

“Нет универсально «хороших» и «плохих» кандидатов – есть те, кто подходит для этой организации и этой работы, и те, кто не подходит”.

Безусловно, учитывать здесь нужно не только специфику самой работы, но и особенности корпоративной культуры, отношений между сотрудниками, стиля руководства. Нередко случается, что подходящий по всем параметрам кандидат просто не может ужиться в новом коллективе или не находит общего языка с боссом. К примеру, слишком панибратские отношения между коллегами могут выбить из колеи человека, привыкшего к соблюдению субординации; или, напротив, диктатор в лице директора может попросту “задавить” творческую натуру. Чтобы не тратить время (а значит, и деньги) на бесполезную “притирку”, лучше сразу обозначить, с чем сотрудник может столкнуться во время работы.

“...Интуитивно нам больше нравятся люди нашего склада, типажа, поэтому на уровне интуиции очень трудно оценивать кандидатов, чья профессиональная деятельность требует качеств, противоположных нашим”.

Для того чтобы составить профиль максимально правильно, руководствуйтесь следующими правилами. Во-первых, формулируйте свои требования как можно конкретнее – понятие “коммуникабельность”, например, может подразумевать сразу несколько характеристик: умение поддерживать разговор, любовь к общению, способность быстро устанавливать контакт с собеседником. Определитесь, какое именно качество является необходимым для кандидата на конкретную должность. Во-вторых, распределите свои требования по степени важности. Умение убеждать для PR-менеджера действительно необходимо, а вот для секретаря – лишь желательно. Естественно, вы можете сделать обязательными все свои требования, но удастся ли вам найти такого “всестороннего” кандидата? В-третьих, разработайте методы оценки для характеристик будущего сотрудника. Именно они помогут вам измерить профессионализм кандидата по тем или иным параметрам.

## Правила эффективного интервью

Чтобы успешно провести интервью и составить наиболее полное представление о кандидате, следует придерживаться определенного порядка ведения беседы. Важно, чтобы интервью было похоже на переговоры, а не на допрос.

1. **Ознакомительный этап** (лучше всего, если он пройдет в комфортной атмосфере за чашечкой кофе). Вы составляете первое впечатление о будущем сотруднике с помощью нескольких общих вопросов; он же осваивается в незнакомой обстановке.
2. **Краткий рассказ о компании и вакансии.** Во время этой мини-презентации важно упомянуть о том, почему вы ищете нового сотрудника и в чем заключаются особенности должности. У кандидата появится представление о специфике вашего бизнеса, а вы позже сможете задать ему “ситуационные вопросы”, проверив, умеет ли он работать с новой информацией.
3. **Традиционное интервью.** В среднем на этот этап уходит от получаса до часа, в течение которых вы задаете человеку интересующие вас вопросы. Учитывайте при этом несколько правил. Не делайте выводов на основе одного ответа. Возвращайтесь к сомнительным данным несколько раз, используя при этом разные виды вопросов. Поддерживайте быстрый темп беседы. Если вы записываете ответы, кандидат не должен знать, что конкретно вы отметили. Не уделяйте много времени вопросам о предыдущих местах работы: к ним кандидат наверняка готовился. И наконец, не прописывайте сценарий интервью заранее: чередуйте темы вопросов в зависимости от ситуации.
4. **Вопросы кандидата.** Этот этап нужен не только интервьюируемому: ориентируясь на вопросы кандидата, вы сможете оценить, что именно интересует его в работе и насколько он разбирается в теме.
5. **Обсуждение дальнейших действий.** Оговорите, в какие сроки вы сообщите кандидату о своем решении, и объясните ему, как с вами связаться для следующих интервью.

“В природе и обществе не существует идеальных кандидатов, поэтому очень важно уметь расставлять приоритеты в требованиях к кандидату и выбирать лучшего”.

Если вы хотите получить представление о том, как кандидат поведет себя в тех или иных случаях, воспользуйтесь в течение собеседования методикой “ситуационного интервью” (cases). Вопросы этого типа можно условно разделить на три группы: первая проверяет навыки, вторая – ценности и взгляды, третья – модели поведения и личные качества. К примеру, если вы проводите собеседование на вакансию менеджера по продажам, попросите кандидата: продать вам определенный товар; описать свои действия, если ему придется работать с товаром, срок годности которого на исходе; объяснить, как он будет вести себя в случае конфликтов с коллегами или клиентами.

“...Если вы не занимаетесь этим всерьез, то есть не проходите многодневные сертификационные тренинги... лучше не пробуйте использовать методы НЛП, просто прочитав пару книг, иначе вы рискуете допустить много ошибок”.

Продумайте “ситуационные вопросы”, чтобы проверить способность кандидата решать нестандартные проблемы, его креативность, стрессоустойчивость и даже чувство юмора. Преимущество данной методики в том, что вопросы такого типа подходят для проведения интервью на любые должности. Еще один способ узнать кандидата получше – “проективные вопросы”. Их суть в том, что вы предлагаете кандидату оценить не лично себя и свое поведение в конкретных случаях, а людей в целом. Спросите, к примеру: “Почему одни люди добиваются успеха, а другие – нет?” В большинстве случаев человек не готов к вопросам такого типа, а значит, вы услышите скорее правдивый ответ, чем “нужный”. Задавая проективные вопросы, соблюдайте несколько правил. Начинайте вопрос с вопросительного слова, чтобы получить развернутый ответ. Говорите быстро – так, чтобы интервьюируемый отвечал первое, что пришло на ум. Старайтесь чередовать темы, чтобы кандидат не смог “просчитать”

принцип интервью. Кроме того, постарайтесь сделать переход с проективных вопросов логичным, чтобы ваш собеседник не заметил перемен в формулировках и не успел насторожиться. С помощью проективных вопросов вы сможете получить представление о мотивации кандидата, его честности, отношениях в коллективе, поведении в конфликтных ситуациях, принципах построения карьеры.

## Анализ метапрограмм

Человек может контролировать содержание своей речи, но практически никогда – ее форму. Обращая внимание на построение фраз кандидата, мы можем понять, как он воспринимает действительность и какими категориями мыслит. В этом случае оценивать нужно метапрограммы, то есть некие мысленные установки, которые “являются ключевыми моментами в процессе мотивации и принятия решений”. Одним из таких ключевых моментов является тип референции человека, который показывает, что для него более важно – собственное мнение (внутренняя референция) или мнение окружающих (внешняя референция). Человек первого типа больше подходит для работы в контролирующих и проверяющих организациях, так как он без труда отстаивает свое мнение и не поддается чужому влиянию. Люди с внешней референцией, напротив, созданы для исполнительской работы: ими довольно просто управлять, они зависят от окружения. Понятно, что и в том и в другом типе есть свои минусы и плюсы, так что смешанный тип референции считается самым удачным: такой человек сможет удачно подстроиться под свою работу. Определять тип референции кандидата лучше всего с помощью шкалы. Задайте ему 10 соответствующих вопросов, например: “Как Вы определяете, успешно ли идет проект?”, и подсчитайте количество ответов, говорящих о внутренней (“я сам это определяю”) или о внешней референции (“по оценке других”). Это соотношение и будет нужным вам результатом. Обращайте также внимание и на другие, не менее важные, характеристики:

- **“Стремление – избегание”**. Если человек описывает, как ему хотелось бы работать, это признак стремления, если же он отталкивается от того, чего бы ему не хотелось, – это избегание (сравните: “интересная работа” и “нерутинная работа”). Учтите, что “избегающие” люди обычно обращают внимание на ошибки и не склонны рисковать.
- **“Процесс – результат”**. Допустим, человек собирается в отпуск. Если главное для него – получать новые впечатления и приятно отдохнуть, значит, он мотивирован на процесс. Если же отпускник делает акцент на том, чтобы приехать отдохнувшим, со свежей головой, он мотивирован на результат. Понятно, что люди первого типа успешны там, где нужно соблюдать процессы, вторые же – там, где важны достижения.
- **“Процедуры – возможности”**. Люди процедур предпочитают поддерживать раз и навсегда устоявшиеся нормы и правила, тогда как люди возможностей нацелены на инициативу и привнесение нового. О принадлежности кандидата к тому или иному типу вам подскажут, к примеру, такие слова: “придерживался”, “поддерживал” (процедуры) и “придумал”, “внедрил” (возможности).
- **“Сходство – различие”**. Эта характеристика говорит о том, склонен ли кандидат искать компромиссы и общие черты или он акцентирует внимание на различиях. Важно также, как соотносятся “сходство” и “различие” с “процедурами” и “возможностями”. Человек, у которого преобладают параметры “процедуры” и “сходство”, – настоящий консерватор; пара “сходство” и “возможности” характеризует эволюционера; “различие” и “процедуры” говорит о склонности к контролю; “различие” и “возможности” – признаки революционера. Здесь же обратите внимание на то, кем человек видит себя в работе: одиночкой, командным игроком или менеджером. Понятно, что одиночке придется не по нраву работа, где ценятся достижения всего коллектива, а командному игроку будет трудно достигнуть успеха, если “отлучить” его от общества. Менеджер склонен оценивать свою эффективность исходя из достижений своих подчиненных.
- **“Содержание – окружение”**. Что кандидат упоминает чаще: людей (ученики, клиенты, коллеги) или рабочие “инструменты” (документация, оборудование)? Склонность к тому или другому подскажет вам, подходит ли человек для конкретной должности.
- **“Активность – рефлексивность”**. Если вашей компании требуется инициативный и самостоятельный сотрудник, в его ответах должны преобладать активные формы (“я позвоню, я сделаю”). Безличные предложения (“надо сделать, проанализировать”) говорят о том, что он склонен к рефлексивности и скорее будет хорошим исполнителем.

“...Человек, желая получить работу, часто не хочет или не может (совершенно искренне заблуждаясь) правильно оценить свои возможности и предпочтения по работе – самостоятельно, в команде или в качестве менеджера”.

Чтобы грамотно оценить все перечисленные характеристики, интервьюеру просто необходимо задавать правильно построенные вопросы. Так, спрашивая у кандидата, к примеру: “Ценен ли для вас коллектив?”, вы подсказываете ему нужный ответ. Другое дело, если задать более общий вопрос: “Что для вас важно в работе?” Стройте все свои вопросы так, чтобы не наталкивать человека на “правильный” ответ.

## Анализ речи

Для того чтобы понять, какую оценку своему опыту, знаниям и умениям ставит сам кандидат, используйте лингвистический анализ его речи. Не стоит бояться этого термина: специальных филологических знаний здесь не понадобится. Зато потребуется все ваше внимание, концентрация и, конечно же, активная практика. Основное, что следует знать интервьюеру об этой методике: любое слово состоит из номинативной (то есть называющей) части и коннотативной (оценочной). В разговоре кандидат вполне способен следить за первой из них, а вот вторая поддается контролю намного меньше. Предположим, будущий сотрудник объясняет, почему, получив диплом преподавателя, он в итоге стал выстраивать карьеру бизнес-тренера: “Мне пришлось отказаться от преподавания в школе из-за низких заработков. Однако я смог найти сходную профессию: теперь я занимаюсь тренингами, и у меня появилось больше возможностей для самореализации, а также финансовая обеспеченность”. В данном случае мы видим признаки как отрицательной оценки своего опыта (“пришлось”, “низкие заработки”), так и положительной (“смог найти”, “больше возможностей”, “самореализация”). Причем положительная оценка преобладает.

“...В ряде случаев кандидат сознательно идет на искажение действительности, а иногда это происходит подсознательно, на уровне вытеснения неприятной для себя информации”.

Следя за речью собеседника, вы сможете также составить четкое представление о том, что его привлекает (например: “Приятно, что мы быстро подружился с коллегами”), что демотивирует (“Рутинная работа мне быстро наскучила”), а что толкает на трудовые подвиги (“Чем сложнее поставленные задачи, тем интереснее работа”).

# Правда или ложь?

В задачи интервьюера входит не только получить сведения об опыте, знаниях и личных качествах кандидата, но и проверить достоверность этой информации. Как правило, кандидат не лжет, а использует в своей речи прием “конструирования”, то есть моделирует ситуацию, “чтобы представить ее в социально-приемлемом или выгодном для себя свете”. Причем конструирование может быть как отрепетированным заранее, так и построенным на ходу (в этом случае вы заметите, что человек стал отвечать на вопросы медленнее, в его речи неожиданно появились слова-паразиты). Признаками и того и другого вида являются “уход” (“подмена одного ответа другим, близким по содержанию”) и “рационализация” (“замена реального ответа на поставленный вопрос усложненным ответом, который не дает реальной информации”). Чтобы помешать кандидату конструировать речь, задавайте нетипичные вопросы и часто меняйте тему разговора. Если какой-то ответ вызывает у вас сомнения, вернитесь к нему позже, переформулировав вопрос. Кроме того, вы можете спросить у кандидата: “В нашей компании ценят честность. Случалось ли так, что вы обманывали?” Он либо даст “нужный” ответ – “нет”, либо постарается быть честным. А вам останется сделать выводы.

## Об авторе

**Светлана Иванова** – один из ведущих отечественных экспертов в области подбора персонала. Автор более 50 тренингов, а также методик интервьюирования и оценки персонала, внедренных в компаниях с российским и иностранным капиталом.

---