

МАРИНА КИСЕЛЕВА



# ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА



АНАЛИЗ ДАННЫХ  
МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ  
АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР  
ТЕСТИРОВАНИЕ



Марина Киселева

**Оценка персонала**

«Питер»

2015

УДК 331.108.65  
ББК 65.290-64-21

**Киселева М. Н.**

Оценка персонала / М. Н. Киселева — «Питер», 2015

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.

УДК 331.108.65  
ББК 65.290-64-21

© Киселева М. Н., 2015

© Питер, 2015

# Содержание

Предисловие	7
От автора	9
Глава 1	11
1.1. Два ключевых фактора эффективного подбора и оценки персонала	12
1.2. Анализ анкетных данных кандидата	13
1.3. Интервью и его структура. бланк интервью	16
1.4. Виды вопросов	19
Конец ознакомительного фрагмента.	23

# **Марина Николаевна Киселева**

## **Оценка персонала**

© ООО Издательство «Питер», 2015

## 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, ползая по дебрям Интернета и заглупив 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? Зарботные 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 BusinessConnection.*

*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 ли 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 таблических 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. «Ты что?! Мы же эти анкеты месяц собирали!» – восклицает неопытный. «А зачем нам неудачники?» – отвечает опытный.*

### 1.3. Интервью и его структура. бланк интервью

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

**Примеры:** «Расскажите о вашей работе с.»

«Что вы предприняли в той ситуации?»

«Что бы вы ответили клиенту?...»

**Преимущества:** Побуждают кандидата к диалогу; позволяют дать полный ответ; позволяют кандидату быть свободным в ответе, самому выбирать акценты

**Недостатки:** Ответ требует больше времени; могут побудить к излишнему многословию (что тоже будет критерием)

**Вопросы: Закрытые.** Предполагают ответ «да» или «нет»

**Примеры:** «Был ли у вас опыт продаж?»

«Вы согласились с клиентом?»

**Преимущества:** Легко формулировать; позволяют уточнить, резюмировать информацию

**Недостатки:** Могут не дать полного ответа; могут увести кандидата в сторону от предполагаемого им ответа; делают диалог более напряженным

**Вопросы: Альтернативные**

**Примеры:** «Это произошло до вашего назначения или после?»

**Преимущества:** Нужны для уточнения, конкретизации, прояснения непонятного

**Недостатки:** Могут содержать подсказку в самом вопросе

#### Упражнение

Составьте по одному открытому вопросу кандидату, начиная 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 должны 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:** Для менеджера по продажам

**Примеры:** «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).

«Сформулируйте и обоснуйте структуру продажи» (знание техники продаж)

**Позиция:** Для руководителя

**Примеры:** «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.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.