

#mR

HR ЧИТАЕТ КНИГИ

Антонина Камардина  
Олеся Филиппова



18+

Все о массовом подборе персонала

Олеся Филиппова

**HR читает книги**

«Автор»

2021

**Филиппова О.**

HR читает книги / О. Филиппова — «Автор», 2021 — (Все о  
массовом подборе персонала)

ISBN 978-5-532-95452-6

Разбирая фрагменты книг, мы анализируем действия героев, рассматриваем схожие примеры из своей практики, делаем отсылки к оптимальным методам взаимодействия. Полезные выводы помогли нам настроить и свою работу с персоналом – огромное поле вариантов развития взаимодействия и решения задач позволяет найти оптимальные пути действий на практике. Надеемся, что для наших читателей книга станет подспорьем в решении практических задач и станет стимулом к прочтению книг под новым ракурсом.

ISBN 978-5-532-95452-6

© Филиппова О., 2021

© Автор, 2021

# Содержание

Введение	5
Жорди Гальсеран «Метод Гронхольма»	18
Артур Хейли «Аэропорт»	28
Конец ознакомительного фрагмента.	36

# Олеся Филиппова, Антонина Камардина

## HR читает книги

### Введение

Все мы читаем книги различного стиля, сюжетов, авторов. Работая в HR-сфере, обращаясь к художественной литературе, многие эпизоды книги мы накладываем на призму HR-процессов, анализируем через наш опыт. Это очень полезный навык, который позволяет в рабочем процессе найти «особый» подход к неоднозначным и противоречивым ситуациям, взаимодействовать с сотрудниками с разными личными установками.

Мысль об этой книге, которую вы сейчас держите в руках, возникла, когда к нам на практику пришли студенты, обучающиеся по направлению «Управление персоналом» с вопросами по всем HR-процессам, происходящим в компании. Они таким образом пытались выбрать то направление работы с персоналом, которое было бы для них самым интересным. И, так как новички еще не имеют опыта работы в HR-сфере, наглядными примерами хорошо послужили художественные произведения.

Через некоторое время у нас накопились интересные примеры, иллюстрирующие HR-процессы, которые мы оформили в книгу. С помощью анализа взаимодействия героев повестей, романов, рассказов мы можем с разных ракурсов рассматривать поведение и цели героев и находить необходимое для нас решение на практике.

Книга будет интересна новичкам, которые только выбирают для себя будущую профессию и их привлекает HR-сфера, также и тем, кто уже работает с определенным HR-функционалом и хочет развиваться в новых для себя направлениях. В книге мы будем приводить цитаты из художественных произведений и, конечно же, рекомендуем их к прочтению.

#### **Примеры, как**

#### **HR**

#### **читает книгу**

Обратимся к фрагменту произведения:

*«Нам позарез нужен программист». – «Я поговорю с ребятами, – пообещал я. – Я знаю недовольных». – «Нам нужен не всякий программист, – сказал горбоносый. – Программисты – народ дефицитный, избаловались, а нам нужен небалованный». – «Да, это сложнее», – сказал я. Горбоносый стал загибать пальцы: «Нам нужен программист: а – небалованный, бэ – доброволец, цэ – чтобы согласился жить в общежитии...» – «Дэ, – подхватил бородатый, – на сто двадцать рублей». – «А как насчет крылышек?» – спросил я. – Или, скажем, сияния вокруг головы? Один на тысячу!»*

Это популярная повесть-сказка «Понедельник начинается в субботу» братьев А. и Б. Стругацких. Что проанализируем при прочтении данного фрагмента:

#### **Подбор специалиста**

Герои повести проводят «разведку» по поиску необходимого учреждению специалиста. Здесь описан диалог заинтересованных лиц с попутчиком по вакантной должности. Происходит попытка описания «критериев» программиста: упор делается не на ключевые задачи и профессиональные компетенции, а на мотивационные условия – проживание, зарплата. Реакция собеседника следует незамедлительная – условия сомнительные, на них вряд ли кто-то согласится.

Для себя можем сделать вывод: для фиксации интереса важно озвучивать задачи, с которыми предстоит работать новому сотруднику и возможности по развитию, которые предлагает компания. И, конечно же, героям помогли бы вопросы на выявление компетенций и потребно-

стей. Если они владеют информацией только по материальной составляющей, то можно выяснить, какие условия могут быть приемлемыми для программиста и, опираясь на них, сформулировать свое предложение.

Ещё один фрагмент («Сказка о тройке» братьев А. и Б. Стругацких.):

*«— Это лифт, а не всякие там спектрометры-микроскопы. Лифт должен быть как самосвал: приехал, вывалил и обратно. Это во-первых. Администрации давно известно, что многие товарищи ученые, в том числе и отдельные академики, лифтом эксплуатировать не умеют. С этим мы боремся, это мы прекращаем. Экзамены на право вождения лифта, невзирая на прошлые заслуги... учреждение звания отличного лифтовода... и так далее. Это во-вторых. Но монтеры со своей стороны должны обеспечить бесперебойность. Нечего, понимаете, ссылаться на объективные обстоятельства. У нас лозунг: лифт для всех. Невзирая на лица. Лифт должен выдерживать прямое попадание в кабину самого необученного академика...»*

#### **Адаптация: знакомство новичка с компанией и командой**

Несмотря на некоторую иронию, герой произведения подробно описывает «ценность» лифта, как инструмента передвижения.

В первый рабочий день новичку важно на эмоциональном уровне чувствовать поддержку от новых коллег при знакомстве с правилами и традициями компании. Это важный элемент корпоративной культуры, частью которой предстоит стать новому сотруднику. На практике HR-специалисту или закрепленному наставнику в этом поможет составленный план-программа экскурсии по компании, карта офиса.

Такое мероприятие лучше проводить после Welcome-тренинга. Но для небольших компаний, в которых Welcome-тренинг запланирован 1-2 раза в месяц, знакомство просто необходимо в первый рабочий день:

1. Знакомство с «родным» подразделением: руководитель совместно с представителем HR подразделения знакомит новичка с подчиненными. Кроме должностей и задач коллег акцентируем внимание на тех, кто также пришел в команду недавно. Предоставляем новичку рабочее место.

2. Знакомство с другими коллегами: производит параллельно с экскурсией по офису. Особое внимание уделяем сотрудникам смежных отделов.

3. Знакомство с руководством: в зависимости от должности новичка определяем порядок знакомства с компанией – для руководителей представленный порядок может быть обратным.

Также помогут различные материалы с информацией о компании: структура компании, план офиса, полезные контакты, кодекс компании, корпоративное издание.

#### **Адаптация: знакомство с корпоративной культурой.**

Первое осознанное знакомство новичка с корпоративной культурой происходит на собеседовании. Поэтому важно обратить внимание на место проведения интервью и предшествующие ему моменты.

Поставьте себя на место новичка, что первое вы увидите в офисе? Кого встретите? Хотите ли остаться? У каждой компании свой интерьер и своя атмосфера – и здесь важно не перестараться (например, слишком много «наглядной агитации» с миссиями – целями – задачами могут отпугнуть нового сотрудника).

Основные моменты корпоративной культуры озвучиваем на Welcome – тренинге: от миссии и целей до правил и традиций. Закрепляем эмоции корпоративными сувенирами и буклетами.

Также полезно организовать приветственное мероприятие, которое будет приурочено очному знакомству.

Мы привели примеры того, как мы анализируем фрагменты художественных произведений и сопоставляем рабочему процессу. Прочитав тот или иной абзац книги, мы переносим его

на свою работу и нам приходят в голову идеи, которые мы можем реализовать в своей работе, чтобы сделать ее более эффективно.

**Лорен Вайсбергер «Дьявол носит Prada**

»

О чем книга: *«Работа в журнале мод... мечта любой женщины? Кошмар любой женщины! Добро пожаловать в ад «под глянцевою обложкой»!!! Кофе? Всегда холодный и невкусный! Дизайнерские шмотки со скидкой? Вышли из моды в позапрошлом сезоне! Работа в неурочное время? О личной жизни можно забыть! Но все бы ничего, если бы не начальница – легендарная из стерв мира от-кутиор, то ли продавшая за успех душу дьяволу, то ли (по слухам) изгнанная из ада за невозможный характер!»*

В данной книге мы сталкиваемся со следующими процессами, с которыми работаем:

1. Поиск работы;
2. Поиск кандидата;
3. Описание вакансии;
4. Собеседование;
5. Стресс-интервью;
6. Предложение о работе;
7. Первый рабочий день;
8. Трудовой распорядок;
9. Адаптация нового сотрудника;
10. Наставничество;
11. Успешное прохождение испытательного срока;
12. Обратная связь;
13. Рост по карьерной лестнице;
14. Ценности личности и компании;
15. Корпоративная культура;
16. Дресс-код, принятый в компании, как он соблюдается;
17. Авторитарный стиль управления;
18. Стокгольмский синдром в корпоративной культуре;
19. Постановка задач;
20. Увольнение сотрудника;
21. Сбор рекомендаций.

***Поиск работы.***

Вы помните, с чего начинается наш профессиональный путь – получив образование, мы выходим на рынок труда и сталкиваемся с проблемой поиска работы.

В книге автор этому уделил не так много места. Но мы можем увидеть, что люди, которые даже на «отлично» окончили университет, сталкиваются с тем, что без опыта работы найти работу сложно. В книге на проблему поиска работы молодым поколением сделана следующая ссылка: *«Сидя в поезде подземки, я безучастно заполняла анкеты для поступающих на работу... – вместе с письмами, в которых без всякого энтузиазма объяснялось, что я желала бы получить место помощника редактора и набраться опыта работы в журнале. Я чувствовала себя совсем слабой и разбитой, и меня очень мало заботило, читает ли кто-нибудь мои послания; на собеседование же я вообще не рассчитывала».*

Одной этой фразой автор показал, какая проблема существует при поиске работы на рынке труда у молодого специалиста. Даже на самую первоначальную должность трудоустроиться проблематично, если у тебя нет опыта работы. Это проблема большинства людей молодого поколения, которое выходит на рынок труда.

Вы наверняка встречаете таких людей не только на собеседованиях, но и среди знакомых, которые в отчаянье идут работать на любую должность, даже если она ему не нравится, ни на это учился, ни об этом мечтал.

В связи с этим, когда вы встречаете таких кандидатов на собеседовании, необходимо четко понимать их мотивацию на работу именно в вашей компании. Вы ведь помните, почему главная героиня пошла работать к Миранде?

#### ***Поиск кандидата.***

Давайте теперь рассмотрим, как автор описал другую сторону – поиск подходящего кандидата на вакантную должность.

В книге есть ссылка даже на то, что поиск кандидатов на данную должность был затруднителен: «...Она отчаялась уже подобрать такую кандидатуру, которую не отвергла бы Миранда...» – о настрое сотрудника, ответственного за подбор помощника руководителя.

Если данную ситуацию рассмотреть с точки зрения hr процесса, то мы можем предположить, что сотрудник неправильно снял профиль должности кандидата, который бы подошел заказчику.

Профиль должности – это ваш рабочий документ в котором вы четко прописываете кого ищите на ту или иную должность:

1. Какие должностные обязанности будет выполнять сотрудник;
2. Какими личными качествами он должен обладать;
3. Какие навыки у него должны присутствовать;
4. Какой опыт должен иметь кандидат;
5. Какое образование у него должно быть.

Для того, чтобы правильно снять профиль должности, вы должны пойти к своему внутреннему, или внешнему заказчику, и выяснить у него подробно какого сотрудника он хочет видеть у себя на данной должности.

После этого необходимо правильно составить объявление о поиске кандидата и выбрать подходящие источники подбора персонала.

Ведь, как далее будет описано: «Все девушки мечтают здесь работать». Но при этом поиск был не успешен. Ведь когда Андреа взяли на работу никто этого не ожидал, а показали ее от безысходности ситуации Миранде.

А помните, в конце книги Миранда сказала Андреа, что взяла ее на работу, так как увидела в ней себя. Сотрудники же отдела кадров искали девушку, которая бы выглядела бы гламурно и мечтала работать в «Подиуме».

#### ***Описание вакансии.***

Давайте вспомним, как сотрудник отдела кадров описывал вакансию, на которую она искала нового сотрудника: «...вы должны будете предугадывать и исполнять ее пожелания; заказывать канцелярские принадлежности ее любимой фирмы, сопровождать ее во время походов по магазинам – это может быть все, что угодно, но это всегда интересно. День за днем, неделю за неделей вы будете проводить рядом с этой удивительной женщиной».

Вы бы пришли на такую работу? Скорее всего, нет.

Ведь из данного описания понятна четко одна обязанность: «Заказ канцелярских принадлежностей», и что значит обязанность: «Исполнять пожелания»? Это тоже одна из причин, почему долго искали подходящего соискателя на данную позицию.

Если вакансия прописана четко и понятно, то отклик релевантных соискателей увеличится в разы. На вакансию, в которой нет четкого описания задач, будут откликаться все подряд, так как не понятно какие будут должностные обязанности и кого ищет работодатель.

#### ***Собеседование.***



Как было построено первоначальное собеседование Андреа с представителем отдела кадров? В фильме данная сцена отсутствует, а вот в книге описаны вопросы, которые задавали на собеседовании, а так же описан сам диалог.

Данное собеседование больше выглядело как уговаривание соискателя выйти на работу. Разговор строился как расхваливание работы, на которую пришел соискатель. Причем Андреа прошла сразу три этапа собеседования за один день и на каждом этапе ей говорили, как же ей повезло, что она может здесь работать и что эта лучшая работа. А ведь ни на одном из этапов никто у ней не выяснил ее внутреннюю мотивацию на данную работу и почему она готова эту работу рассмотреть. А также ни один из сотрудников не выявил, подходит ли она компании с точки зрения ценностей и корпоративной культуры, принятой в компании.

Лучше всего на первом этапе собеседования придерживаться структурированного интервью, чтобы выяснить все необходимые моменты у соискателя.

### ***Стресс-интервью.***

Этот момент хорошо описан и частично показан в фильме. Итак, Андреа прошла три этапа собеседования и ее ожидал последний этап – это собеседование с Мирандой.

Почему данное собеседование считают стресс-интервью:

1. сесть на стул не предложили;
2. пристально наблюдали за соискателем;
3. перебивали, когда соискатель отвечал на вопросы;
4. во время собеседования был задан внезапный вопрос, которого не ожидал кандидат;
5. собеседование закончилось внезапно;
6. с соискателем не попрощались.

Данное собеседование было похоже на «допрос» в виде вопрос-ответ. Это было стресс-интервью только со стороны зрителей данного фильма и читателей книги.

Миранде присущ авторитарный стиль управления и данный тип общения для нее привычный. Если читать книгу, то после собеседования главная героиня поняла, что ее взяли на работу, в отличие от эпизода в фильме.

Стрессовое интервью – это собеседование при котором кандидата ставят в не комфортную ситуацию и пытаются вывести из себя. В книге же описана обратная связь Андреа после собеседования с Мирандой: *«Она вела себя достаточно любезно, и, как ни странно, ничего неприятного в ней я тогда не заметила!»*.

### ***Предложение о работе.***

В книге данный момент описан так:

*«– Доброе утро Андреа! Надеюсь, я позвонила вам не слишком рано! – радостно запела трубка.*

*– Уверена, что нет, ведь вы и сами скоро станете ранней пташкой. У меня прекрасные новости. Вы произвели на Миранду очень хорошее впечатление; она сказала, что весьма заинтересована в работе с вами. Разве это не чудесно?! Поздравляю, дорогая! Ну и как вы чувствуете себя в новом качестве? Могу представить себе, вы просто восхищены этим известием. Как тут не восхититься, не правда ли? Что ж, вы можете приступить в понедельник, идет?»*

А какая реакция была у Андреа на данное предложение? *«Она спрашивает, довольна ли я? Или делает официальное предложение?»*.

Предложение было сделано на следующее утро после того как Андреа за день прошла четыре этапа собеседования. Звонок поступил в 7 утра. Какие мысли у соискателя могут возникнуть:

- много работы, что приходится работать с самого раннего утра?
- зачем такая спешка?
- почему все так рады?

Прежде чем делать предложение финальному кандидату необходимо:

1. выждать небольшую временную паузу;
2. начать разговор необходимо с обратной связи от кандидата по поводу работы;
3. предложение должно звучать официально, а не как разговор между друзьями;
4. предложение должно быть четким и ясным для кандидата;
5. в конце разговора с кандидатом необходимо согласовать дату выхода на работу.

***Первый рабочий день.***

*«Добро пожаловать в кукольный домик, детка».*

Первый рабочий день – очень важный момент в адаптации нового сотрудника. Как же он прошел у героини книги Андреа?

1. Ее встретил охранник и, узнав, что она новый сотрудник журнала «Подиум», посочувствовал ей;
2. Рабочее место было готово, и ей показали где оно находится;
3. Провели знакомство с сотрудниками журнала;
4. Объяснили ее функционал;
5. Дали первое задание;
6. Ознакомили с распорядком дня – *«Нельзя выходить в туалет без согласования с центром».*

Так прошел первый рабочий день Андреа. Согласитесь, что Эмили правильно все сделала с точки зрения первого рабочего дня новичка и введения его в должность.

Конечно, не очень приятно услышать в начале работы слова сочувствия по поводу новой работы и нового руководителя. Но ведь эти слова произнесли охранники, которые не знают, чем на самом деле будет заниматься новый сотрудник. Да, они могут видеть, как работает сотрудник, но не могут знать суть этой работы, которую он выполняет, насколько она важна и приоритетна.

Первый день работы героини был построен правильно, ведь были соблюдены:

- основные принципы;
- ввод в должность;
- знакомство с коллегами;
- социальная адаптация (распорядок дня, рабочее пространство).

***Трудовой распорядок дня.***

Распорядок дня помощника руководителя был очень интенсивным. Вместо обычного 8-часового рабочего дня, они иногда работали по 14 часов. При этом приходили на работу на два часа раньше других сотрудников, чтобы все подготовить к приезду Миранды и уходили иногда за полночь.

*«У меня никогда не бывало больничных и прогулов... Единственным основанием для невыхода на работу могли быть скоростная смерть (кого-нибудь из близких членов семьи), паралич (ваш собственный) и ядерная война (но только если правительство Соединенных Штатов официально объявило, что она коснется непосредственно Манхэттена). Таково было священное правило Миранды Присли».*

Обеденного перерыва у них не было, если Миранда находилась в офисе. Даже ночью и в выходные дни они должны быть всегда на связи. А помните, пока Андреа выполняла задачу Миранды, вернулась в офис спустя несколько часов, заметила, что Эмили ни разу не ходила в туалет, так как это было запрещено. Ведь Миранда могла позвонить в любой момент.

Когда у сотрудника нет четко регламентированного распорядка дня, он рано или поздно устанет и станет не эффективным. У любого сотрудника должен быть обеденный перерыв, когда он может передохнуть и покушать. Ведь никому не нужен сотрудник, который упадет в обморок от голода и усталости.

Конечно, бывают форс-мажоры, когда приходится работать без обеда или необходимо задержаться. Все мы это понимаем, но когда это происходит постоянно – то это признак того, что руководитель не умеет планировать рабочий день своих подчиненных, неправильно ставит приоритеты по задачам. Это очень мешает эффективной работе.

#### ***Адаптация нового сотрудника.***

Важный момент в работе любого нового сотрудника в компании. От того как успешно пройдет адаптация нового сотрудника будет зависеть его успешность в решении задач.

Мы уже разобрали, как прошел первый рабочий день Андреа. Давайте теперь разберем через какие этапы она прошла во время адаптации:

1. В конце первой недели появилась мысль, что она работает в компании, которая постоянно следит за всем (что кушает, куда ходит и т.д.);

2. Первая ошибка – Андреа ушла пообедать в отсутствие в офисе Эмили. В этот момент звонил руководитель и хотел дать задание. Эмили на повышенных тонах объяснила, почему это делать нельзя;

3. Непонимание должностных обязанностей. *«Я рассказывала о своей работе, из всех сил стараясь описать ее суть, хотя сама еще до конца не разобралась в ней»;*

4. Понимание авторитарного стиля управления и следование при выполнении задач. Андреа со всей ответственностью подходила к любому поручению руководителя, даже самому нелепому;

5. Непринятие работы, накопившаяся усталость. На третьей неделе работы появилась мысль: *«Да пошло оно все к черту. Я заслужила хорошие выходные»;*

6. Надежда на лучшее. *«Но я нисколько не сомневалась, что печальный опыт моего первого месяца уступит место новым, деловым отношениям, и я буду рада этим переменам»;*

7. Разочарование в выполняемых обязанностях. *«С каждой минутой моя работа казалась мне все более высокоинтеллектуальной!»;*

8. Принятие *«И вот, когда пошел третий месяц моего пребывания в «Подиуме», я решила стать новым человеком... Крещение состоялось».*

Пройдя все эти внутренние этапы адаптации Андреа вспомнила свою главную цель – отработать год и пойти работать в журнал, который любила. Ей понадобилось три месяца для того, чтобы полностью адаптироваться к новой работе и начать выполнять должностные обязанности как принято в компании, соблюдать дресс-код, действовать так, как принято в корпоративной культуре.

Если бы Андреа периодически давали обратную связь вначале ее профессиональной деятельности, то этап адаптации прошел бы быстрее и не был таким эмоционально напряженным для нее. Но в этой компании было принято – «каждый сам за себя». Обратная связь – важный этап адаптации нового сотрудника в компании.

#### ***Наставник.***

Программа подготовки, которая была разработана для нового сотрудника, выглядела как поэтапное выполнение обязанностей. Не все обязанности Андреа начала выполнять сразу. Эмили выступила ее наставником, так как была заинтересована побыстрее ввести ее в курс всех обязанностей для того чтобы снять с себя нагрузку, которая у нее была. *«Эмили не бросала меня на произвол судьбы. Она пользовалась любой возможностью чему-то меня научить».* *«Эмили неустанно посвящала меня относительно всего происходящего...».* Она передавала все подробно и постепенно. Делала она это очень ответственно, рассказывая обо всех «подводных камнях» работы.

*«Несколько недель Эмили посвящала меня в мир Миранды Присли, а я писала и писала, и когда мы наконец закончили, я знала о ней буквально все».* Андреа, как прилежная ученица строго выполняла все обязанности, как ее учила Эмили.

В дальнейшем у Андреа появился еще один наставник Найджел, который помогал ей в адаптации к дресс-коду, который был принят в «Подииуме». Он объяснил, что лучше одевать в зависимости от ситуации, выручал ее с одеждой, когда это было необходимо.

Благодаря этим двум наставникам Андреа смогла добиться хороших результатов в работе.

Личность наставника очень важна в адаптации нового сотрудника. Очень важно, как наставник будет вводить в должность новичка, и от этого будет зависеть его результативность.

### ***Успешное прохождение испытательного срока.***

«...это был верный знак: я наконец-то начала понимать». Помните, как Андреа начала радоваться, когда стала понимать указания, которые ей давали? В этот момент она начала предугадывать, что просит ее руководитель в тот или иной момент. Она уже нашла общий язык со всеми необходимыми людьми, и ее просьбы они выполняли быстро, как любила Миранда. Хотя обратной положительной связи за выполнение тех или иных задач она так и не получала. И все также, Миранда высказывала свое недовольство, что задачи выполнялись медленно, не так как она хотела.

Но внутренне Андреа чувствовала, что она делает все так, как надо! *«Я в игре! Впервые в ее взгляде не было отвращения, впервые она воздержалась от унижительных комментариев...»*. Как этому радовалась Андреа, когда Миранда впервые не ответила ей язвительно на выполнение поручения, и взгляд был другим, чем раньше.

Конечно, в книге нет четкого описания, что Андреа успешно прошла испытательный срок, но в той компании в которой она работала за счастье считалось, если тебя не уволили сразу. На протяжении всей книги автор делал ссылку на то, что если отработать в «Подииуме» год, то это успех.

Очень важно после прохождения испытательного срока давать сотруднику обратную связь. Помните об этом!

Мы помним, что главная героиня немного не доработала одного года, но внутренне она была уверена, что она успешно отработала этот срок.

### ***Обратная связь.***

Обратная связь очень важна на любом этапе работы сотрудника. Свою первую обратную связь Андреа получила, только отработав почти год в компании.

«— Эмили... э Ан-дре-а, как долго вы у меня работаете!?

— В этом месяце исполняется год, Миранда.

— Чувствуете ли вы, что научились многому, что поможет вам в дальнейшей работе?

— О, еще бы, за один год работы у вас я узнала столько, сколько и не надеяться не могла в любом другом месте.

— Вы, должно быть, знаете, Ан-дре-а, что если в течение года мои девочки зарекомендуют себя с хорошей стороны, я считаю их готовыми к продвижению по службе. Относительно вас я сомневаюсь... Не думайте, будто я не видела, что у вас недостаточно рвения, и не замечала ваших недовольных взглядов и вздохов всякий раз, как я просила вас сделать то, что вы вовсе не были расположены делать. Хочется думать, это происходит от вашей незрелости, ибо во всем остальном вы показали себя довольно компетентной. Чем именно вы хотели бы заниматься?

— Видите ли, дело не в том, что я не люблю моду, конечно, люблю. Кто ее не любит? Просто я всегда мечтала писать. Мне кажется, это именно та область, в которой я могла бы проявить себя наилучшим образом.

— Что ж, я не имею ни малейшего представления о том, какой из вас журналист, но и не имею ничего против того, чтобы это выяснить. Попробуйте себя на небольшом материале, скажем, театральной рецензии или заметке для раздела светских новостей. Естественно, в

*свободное от работы время, чтобы это не сказывалось на ваших непосредственных обязанностях.*

– Конечно, конечно! Это замечательно»

Вот такую обратную связь дала Миранда Андреа. Обратную связь Миранда дала неплохую – сдержанную, конструктивную. Она и похвалила и сказала, что не нравится в ее работе.

Основные правила обратной связи:

1. Говорить о конкретной задаче;
2. Давать сразу после выполнения задачи;
3. Приводить только факты;
4. Предоставить сотруднику возможность высказаться;
5. Нельзя обсуждать личность;
6. Озвучивать правильные варианты;
7. Хвалить или благодарить за определенные действия при выполнении задачи.

#### ***Рост по карьерной лестнице.***

Многие, приходя на работу в компанию (особенно если это первое рабочее место) хотят карьерного роста. Вот и главная героиня пришла в «Подиум» с целью стать редактором. *«Работа в офисе Миранды представляла собой кратчайший путь от незначительной должности к вполне достойному престижному месту».*

Все, кто приходил работать в «Подиум» понимал о том, что там работать трудно, но всего за год можно подняться по карьерной лестнице. Многие были готовы на все, лишь бы заметили именно его. Те, кто после года работы в «Подиуме», уходили в другие журналы, и их новые работодатели, видя, что где они работали, брали их с удовольствием к себе в штат.

В книге с самого начала делается акцент на то, что карьерный рост здесь стремителен:

- бывший секретарь Миранды стала редактором;
- кто-то стал руководителем подразделения.

И все сотрудники, которые работали в «Подиуме» мечтали, чтобы их заметила Миранда, так как она могла порекомендовать данного сотрудника на другую вышестоящую должность в журнале. Поэтому они работали ненормировано и выполняли все задачи не на 100%, а более. Иногда они жили на работе.

Карьерный рост должен быть регламентирован в документе, таком как «кадровый резерв компании»! Где прописывается, как в данный резерв может попасть сотрудник, какое обучение ему необходимо пройти, какие результаты работы он должен показать и т.д.

#### ***Ценности личности и компании.***

Одна из самых интересных тем, которой пропитана вся книга – это ценности личности и компании. Какие именно они были? И почему это так важно?

В компании были приняты следующие ценности:

1. «Забота о себе». Ценность «заботы» для них была не принята. Когда Андреа купила в первый рабочий день сэндвич водителю, он так был шокирован, что сказал: «– Спасибо, мисс, я признателен. Я уже семнадцать лет возжу девушек из «Элиас-Кларк», но они не такие заботливые. Вы очень милая». В компании не было принято ценности «Забота» о своих коллегах. Для них была свойственно заботиться только о себе. Поэтому любая забота о других им была не присуща не только на работе, но и в личной жизни.

2. Другая важная ценность для всех сотрудников была «Здоровый образ жизни (правильное питание)». Помните, как было сложно героине вначале с этим, ведь она любила еду неправильную и жирную, как думали многие сотрудники компании. *«Миниатюрная кассириша взглянула сначала на суп, а потом на мои бедра».* Все сотрудники были на этом помешаны. И на работу принимали в основном тех, кто придерживался этой ценности.

3. Ценность «Одежда и ее бренд». *«Приближалась время обеденного перерыва, когда разговор обычно вертелся вокруг каких-нибудь особенно горячих новинок и поэтому происходил чаще всего возле выставленных вдоль стен вешалок с одеждой».* Все были помешаны на одежде, потому, что для всех это было очень важно.

4. Ценность «Идеальное тело». *«Мне так часто приходилось уверять своих коллег в том, что они вовсе не толстые».* Многие сотрудники боялись, что они толстые, ведь это было не приемлемо в данной компании, все придерживались данной ценности. Ведь – это «Подиум».

5. Ценность «Преклонение перед другой личностью». Как и в книге, так и в фильме постоянно делался акцент о том, что все считали Миранду «богом» модельного бизнеса. Все перед ней преклонялись и выполняли все ее прихоти, даже тогда, когда ее задачи казались «безумными» каждый сотрудник пытался их выполнить, так как думали, что это ведь Миранда, и она всегда права. Даже люди, которые не работали в «Подиуме», услышав ее имя «трепетали» от счастья, что они столкнулись с легендой модельного бизнеса.

*«Все это годится лишь для этого мира, к которому ты вовсе не хочешь принадлежать».* Эти ценности не совпадали с ценностями Андреа. Для нее эти ценности были неприемлемы! Ведь наши личностные ценности формируются с детства, и они для главной героини не были актуальны. Она привыкла кушать то, что хотела, одевать удобную одежду, уважать и помогать окружающим людям. И все ее окружение поддерживалось этих базовых ценностей.

*«Столь типичное для «Подиума» голодание не было нормальным, не было осознанным – это была физиологическая реакция запуганного, постоянно взвинченного, издерганного организма».* Эта мысль ей пришла тогда, когда она в очередной раз поняла, что осталась голодной только из-за того, что боялась уйти с рабочего места.

Андреа не привыкла, что отдельную личность воздвигали «на трон», так как для нее базовой ценностью была ценность семьи, родителей, друзей. Поэтому, когда она услышала от Миранды следующую фразу: *«В вашем возрасте я была похожа на вас».* Она вдруг поняла, что она начинает становиться похожей на нее и начинает принимать ценности компании, как свои личные, забывая о своих базовых ценностях. Помните, как эта фраза «осела в голове» и она ее постоянно прокручивала?

И вот когда она ушла и оценила: *«Я пришла в «Элиас-Кларк» убого одетой, ничего не знающей о жизни девчонкой, а вышла едва начавшей разбираться, что к чему, и такой же убого одетой полувзрослой».* Она поняла, что для нее являются приоритетными ее базовые ценности, не хотела стать такой как все в «Подиуме».

### **Корпоративная культура.**

Какая же была принята корпоративная культура в «Подиуме», как вы думаете?

«Подиуму» была присуща, согласно теории Дона Бэка и Криса Коуэна – культура доминирования. Миранда во многом формировала данную культуру. Главная ценность данной культуры – сила. Прав тот, кто сильнее. *«Девушкам из «Подиума» словно мало было высмеивать, запугивать и изгонять из своего общества всех, кто не принадлежал к их кругу, – они еще и внутри себя разделились на враждующие кланы».* Другими словами – сотрудники «Подиума» делились на кланы и брали к себе в клан только тех, кто соответствовал их принципам.

Миранда общалась только с теми, кого она пустила в свой круг общения. Помните, у секретарей был список с кем можно соединить, с кем нельзя? Такое же поведение и перенимали все сотрудники.

*«Брюки стоимостью две тысячи долларов не будут смотреться так эффектно на девушке, которая не может справиться со своим аппетитом. Я вновь опустилась на стул и подумала, что вот теперь я вполне соответствую духу журнала «Подиум».* Миранда всегда одевалась по последней моде, меняя свой гардероб каждые три месяца, при этом она еще следила за фигурой. Соответственно все сотрудники журнала старались так же поддержать это в своей культуре.

*«Сколько раз я наблюдала, как работники редакции позволяют своим начальникам унижать и оскорблять себя, а получив мизерное повышение, тут же начинают мучить тех, кто теперь зависит от них».*

Сотрудники старались полностью копировать стиль поведения Миранды, формируя корпоративную культуру. Ведь самая главная ценность данной культуры – сила и власть.

### ***Стокгольмский синдром в корпоративной культуре.***

*«Стокгольмский синдром – термин, популярный в психологии, описывающий защитно-бессознательную травматическую связь, взаимную или одностороннюю симпатию, возникающую между жертвой и агрессором в процессе захвата, похищения и/или применения угрозы или насилия. Под воздействием сильного переживания заложники начинают сочувствовать своим захватчикам, оправдывать их действия и, в конечном счете, отождествлять себя с ними, перенимая их идеи и считая свою жертву необходимой для достижения «общей» цели».* Википедия.

Корпоративный стокгольмский синдром проявляется во время диктаторской культуры в компании. Возникает он, когда работники очень лояльно относятся к своему руководителю, даже если он к ним очень плохо относится, унижает их на работе и т.п. При этом сотрудники готовы терпеть эти унижения и оправдывают действия своего руководителя.

Это возникает тогда, когда работники сильно зависят от своего руководителя по тем, или иным причинам (кризис в стране, популярная компания, заработная плата выше рынка труда и т.д.), в книге же основная мысль почему они это терпели – это лучший журнал мод «Подиум», известный бренд.

Чем опасен корпоративный стокгольмский синдром: работники теряют чувство реальности и подвержены психологическим расстройствам. В данной компании часто работают только слабые работники, сильные обычно уходят из таких компаний, что и было показано в книге. Ведь наша главная героиня была сильным сотрудником, не просто так ведь ее выделила Миранда среди тысяч других сотрудников «Подiums».

### ***Дресс-код, принятый в компании, как он соблюдался.***

Помните первый рабочий день Андреа? Когда пришел Найджел и, увидев как она одета, сказал: *«...Это журнал «Подиум», деточка, самый, черт возьми, от-кутирный журнал на планете. На планете! Но не волнуйся, милая, скоро ты не будешь выглядеть как серая мышка-лохушка...»*. Дресс-код в компании был не только принят, он еще был возведен в ключевую ценность компании. Все сотрудники должны были одеваться по последнему писку моды, но: *«По молчаливому уговору в отсутствие Миранды все сотрудники «Подiums» переходили на более свободную форму одежды»*. При этом каждый сотрудник держал на рабочем месте еще один комплект одежды на случай, если вдруг главный редактор журнала придет или кто-то скажет, что сегодня данная вещь не в моде.

Все придерживались строгого дресс-кода даже если это было не удобно, так как за это могли уволить. *«– Это, Эндри, то, что тебе надо носить, если ты не хочешь, чтобы тебя уволили... ты должна понять, что ты... твой внешний вид не очень гармонирует с этим местом...»*.

При этом в компании считалось нормой обсуждать кто в чем одет. Если сотрудник одел, что уже не в тренде, то на него смотрели с осуждением и весь день обсуждали какую «жуткую» кофточку она одела. *«К одиннадцати часам все уже смотрели кто в чем пришел на работу: были отмечены ультрамодные декольтированные маечки от Селин»*.

Почему так строго все относились к дресс-коду? Все просто, сотрудники работали в модном журнале, который рассказывал о новых тенденциях в моде и рассказывал о том, что стоит носить, а что не стоит – *«... Мои девушки должны быть лицом журнала «Подиум», такие туфли не могут создать должный имидж...»*. Все сотрудники должны были поддерживать

имидж журнала и соответствовать стилю той одежды, которую журнал рекомендовал читателям.

Модельный бизнес в отношении дресс-кода очень строг – это очень важный момент при приеме на работу, да и в дальнейшем при работе. И не имеет большого значения удобно в этой одежде и обуви, ты должен соответствовать имиджу данного бизнеса.

#### **Авторитарный стиль управления.**

Индустрия моды и медиа – жесткие бизнесы, которые требуют от себя решения здесь и сейчас в сопровождении жесткого управления. Великолепно понимала это и Миранда, поэтому использовала авторитарный стиль управления. *«За эти короткие недели в «Подииуме» я уже поняла, что такое давление авторитетом – всего лишь часть моей работы, но обычно человек, которого я пыталась убедить или запугать, сдавал свои позиции при одном лишь упоминании имени».*

При этом данным стилем управления Миранда пользовалась не только со своими подчиненными, но и с контрагентами, с которыми работал журнал. *«Сама посуди, она – до мозга костей деловая женщина, ей многим пришлось пожертвовать, чтобы стать такой, и разве нельзя сказать то же самое обо всех тех, кто добился колоссального успеха в своем деле? Всем, кто занимает высокое положение, всем, кто имеет в подчинение массу народа, приходится иногда быть грубыми и несдержанными. Без этого невозможно представить их работу».*

В книге очень наглядно описан авторитарный стиль управления:

1. Предпочтение отдается приказам и распоряжениям;
2. Миранда не склонна к диалогу с сотрудниками;
3. Она очень внимательно контролирует работу подчиненных;
4. Позволяет себе сурово отчитывать сотрудников за ошибки;
5. Может угрожать сотрудникам, лишь бы они выполняли задачи, которые она ставит.

Учитывая, что журнал «Подийум» считался эталоном модного журнала и всегда занимал первое место среди других аналогичных журналов, то авторитарный стиль управления здесь был необходим.

#### **Постановка задач.**

Давайте разберем, как ставились задачи в «Подийуме». Помните в начале книги: *«... До меня не сразу дошло, что она повесила трубку вполне сознательно, поскольку, с ее точки зрения, я получила необходимую информацию».*

Сотрудник не понял, как решить поставленную задачу, так как не хватило всей необходимой для него информации. Обратная связь была Мирандой не предусмотрена.

Или помните, как Миранда любила при постановке задач добавлять фразу: *«Это все»?*

В книге хорошо показано, что Миранда всегда ставила задачи таким образом своим сотрудникам, чтобы при невыполнении им приходилось решать еще много подзадач. Это, конечно, неправильная постановка задач. Если таким образом ставить задачи, то не все сотрудники смогут выполнить их, так как:

1. Задача не конкретна (мало информации);
2. Сроки четко не определены (*«сделайте как можно скорее»*. А точно когда?);
3. Как понять, что цель достигнута?
4. Цель реально достижима? (помните, иногда ставились такие задачи, которые не всегда было реально выполнить);
5. Цель действительно значима? Очень часто незначимые задачи воспринимались как приоритетными.

Если бы все задачи ставились так, то они выполнялись всегда. Напомним ключевые критерии:

Конкретная, понятная.



Измеримая.

Достижимая, в том числе и для исполнителя.

Актуальная, значимая.

Ограниченная во времени.

**Увольнение сотрудника.**

Увольнение в «Подиуме» было жестким и быстрым. Ни один сотрудник не мог предположить, когда это могло произойти и по какой причине. Данные типы увольнения присущи руководителям с авторитарным стилем управления.

Давайте вспомним, как увольняли няню: *«Значит, Кару уволили за то, что она заставила двух маленьких девочек сидеть в своих комнатах после того как они вывели ее из терпения?»*. Миранда уволила няню одним днем только за то, что считала, что няня не имеет права указывать как себя вести ее детям, а тем более наказывать их. Ведь она не давала ей такое распоряжение, и соответственно она считала, что няня нарушила требования и превысила свои должностные обязанности.

А теперь об увольнении нашей главной героини Андреа. Ведь после того как она сказала Миранде, что думает о ней, она должна была сама ее уволить. Но данное увольнение она поручила сделать Эмили. *«Официально меня уволила Эмили. Не то чтобы я хоть чуточку сомневалась, каков будет мой социальный статус, раз я позволила себе такой хулиганский выпад, но я думала, что Миранде хватит ярости, чтобы сделать это собственноручно. На все про все ушло три-четыре минуты, увольнение походило на ампутацию: быстро, безжалостно и эффективно – в лучших традициях «Подиума».*

И этот способ увольнения так же свойственен авторитарному стилю управления, когда руководитель не сам лично увольняет сотрудника, а поручает это сделать другим сотрудникам, не объясняя причин данного увольнения.

**Сбор рекомендаций.**

В книге этот момент не описан, а вот в фильме на этом сделан акцент. Помните сцену, где Андреа приходит на собеседование в другой журнал, и у нее спрашивают:

*«– Единственный вопрос – «Подиум», вы проработали там почти год, что это была за аномалия?»*

*– Я многому научилась. Правда под конец дала маху.*

*– Я позвонил туда, чтобы взять рекомендации и мне пришел факс от самой Миранды Присли – «Из всех ассистенток вы принесли ей самое большое разочарование и если я вас не возьму, то я большой идиот». Похоже, вы ее чем то покорили».*

Не на все должности мы собираем рекомендации от бывших работодателей. Но периодически мы делаем это, и от того какие рекомендации даст ваш бывший руководитель иногда зависит, возьмут ли вас на работу.

Согласитесь зная какая Миранда, тем не менее, она дала очень хорошие рекомендации в своем стиле. Андреа и сама не ожидала, что она даст ей положительную характеристику. Если читать книгу и помнить момент, что сами секретари периодически подписывали за Миранду документы, этот факс могла прислать и Эмили.

Когда мы собираем рекомендации на кандидата, то лучше звонить в саму компанию или делать официальный запрос, чем звонить людям по номерам, которые указал кандидат. Ведь мы знаем, что обычно указывают рекомендателями обычно тех, кто точно даст хорошую обратную связь.

## Жорди Гальсеран «Метод Гронхольма»

О чем данная пьеса: *«Содержание ее самое современное: «Собеседование с четырьмя кандидатами на место топ-менеджера крупной компании. Но по ходу дела соискатели (а заодно – читатели или зрители) под новым углом зрения видят друг друга, цивилизацию, к которой принадлежат, и себя».*

В пьесе мы наблюдаем следующие основные ситуации, в которых участвует HR:

1. Место проведения собеседования – переговорная комната;
2. Этапы отбора кандидатов;
3. Групповое собеседование;
4. Мотивация;
5. Оценка кандидата (внешний вид);
6. Оценочные задания;
7. Метод отбора;
8. Личные качества кандидата;
9. Ценности компании и личности;
10. Обратная связь;
11. Стиль управления.

Очень рекомендую прочитать данную пьесу, читается очень быстро, интересно и до последнего момента малопонятно, чем она закончится.

### ***Переговорная комната.***

*«Приемная в офисе. Добротная мебель. Паркет. Стены обшиты деревом. На столе бутылка с водой и четыре стакана. Гобелен по мотивам Ждана Миро».* Это первое впечатление героя данной пьесы.

Согласитесь, когда кандидат приходит в компанию для трудоустройства первое, что он видит и оценивает – это ваша переговорная комната. Из этого описания видно, что компания серьезная и «крепко стоящая на ногах».

*«Энрике. Честно говоря, я не рассчитывал дойти до этого тура. Я ведь работал в маленькой фирме, а тут. И меблировка, и весь антураж – как в лучших домах».* Восхищение вызывало все, особенно после того как ты работал в меленькой компании. Для многих соискателей это важный момент при выборе нового работодателя.

*«Фернандо. Фирма как фирма».* А вот для главного героя данной пьесы этот момент не важен. Связано это с тем, что как мы пойдем далее, это просто получение новой работы после длительного перерыва в работе.

В переговорной комнате кандидат осматривается, оценивает ее, разглядывает стены, изучает общий интерьер.

Переговорная комната должна быть комфортной для проведения собеседований, в то же время она должна нести основные акценты корпоративной культуры вашей компании. Как видно из описания комнаты в пьесе, можно сделать вывод, что компания крупная, консервативная и сильная.

Переговорная комната не должна быть с глухими стенами. Очень хорошо, если в ней есть окна. Стены должны быть теплых тонов, чтобы у соискателя не появилось желание уйти из нее побыстрее. На стены повесьте картины или украшения, которые оформлены в едином корпоративном стиле, при этом очень важно, чтобы они несли какую-то информацию о компании, о ее миссии и целях.

Не забудьте, что лучше всего, когда в переговорной комнате стоит круглый стол, предпочтительнее белого цвета, так как он вызывает доверие и чистоту. Не кладите на стол ручки и анкету: лучше, когда вы проводили соискателя или соискателей, выдайте им данные предметы.

Стулья должны быть удобные, хорошо, чтобы это были стулья с подлокотниками, соискатели в них чувствуют себя более комфортно и расслабляются.

Остальное сделайте, как вам нравится, в своих корпоративных цветах, но не забывайте, что в переговорной комнате всегда должно быть чисто. Очень, поверьте, не приятно, когда ты приходишь на собеседование в крупную компанию, и тебя провожают в комнату, в которой пыльно и не уютно.

#### ***Этапы отбора кандидата.***

В каждой компании свои этапы отбора кандидатов, их может быть и два, а может быть и пять, а в некоторых компаниях и больше. Это зависит чаще всего от позиции, на которую претендует кандидат.

*«Энрике. У меня было уже три собеседования. Не знаю, что им еще надо».* Одной этой фразой автор показал, что соискателю не понятно, почему состоялся еще один этап отбора, когда он уже прошел несколько. Прочитав пьесу до конца, мы поймем, что это был штатный психолог компании, в которую устраивался главный герой и данной фразой он пытался вызвать агрессию у соискателя к этой компании.

Вот еще фрагмент: *«Энрике. Значит, что четвертое. Мне случалось проходить разные проверки, но так чтобы четыре подряд... Не знаю, что им еще от нас надо...».* Делалось это для того, чтобы посмотреть подвержен ли кандидат влиянию мнений других людей и насколько он ведомый. Но, как мы знаем, на данные фразы главный герой не реагировал, ведь он претендовал на высокопоставленную должность в компанию.

Мы должны соискателю всегда объяснять, какие этапы отбора предусмотрены в нашей компании и для чего они нужны, тогда кандидат будет понимать и всю серьезность данного отбора и психологически будет готов к этому. Как мы поймем дальше, это и было объяснено главному герою.

*«... Как вам известно, мы приступаем к отборочному туру, по результатам которого одному из вас предстоит занять...».* Мы видим из этой фразы, что это был финальный этап подбора. Но как громко его презентовали кандидатам! Это конечно пугает, заставляет соискателя сосредоточиться, но не все кандидаты это могут сделать и громкое название этого этапа может вызвать у них панику, если вы их к этому не подготовили. Ведь любое собеседование и этапы отбора итак являются для кандидата стрессовыми ситуациями. Поэтому всегда помните о том, что лучше на начальном этапе объяснить всю последовательность отборочных мероприятий соискателю, чтобы негативных эмоций данный факт отбора у него не вызывал.

#### ***Групповое собеседование.***

Читая пьесу, мы думаем, что сейчас автор покажет нам на примере, что такое групповое интервью. Многие кандидаты отрицательно относятся к данному методу проведения собеседования. О чем было сказано и в пьесе: *«Энрике. Вся эта затея насчет группового собеседования, немного того... Оригинальная, мягко говоря... Особенно для такого места».*

Мы же понимаем, что кандидаты, пришли на последний этап отбора на высокопоставленную должность в компании. Конечно, им это не будет нравиться, ведь данный вид собеседования присущ больше для массового подбора сотрудников на линейные позиции.

*«Мерседес. Нас что, всех сразу будут опрашивать?»*

*Карлос. Мне, во всяком случае, так и сказали. Одновременное собеседование»*

Коллеги не путайте методы ассессмент-центров при отборе кандидатов на ключевые позиции с методами массового подбора, такими как групповое собеседование. Это разные методы отбора кандидатов, и задачи они решают разные.

Групповое собеседование при массовом подборе помогает специалисту по персоналу экономить время для оценки большого количества кандидатов. Метод ассессмент-центров помогают выбрать лучших из лучших, он и был показан в данной пьесе.

Давайте немного разберем с вами групповое собеседование. Так групповое интервью – это отличный способ посмотреть, как человек ведет себя в коллективе, а также оценить его поведение в стрессовых ситуациях. Если, например, мы набираем продающий персонал с помощью группового интервью, мы можем проверить:

1. Как кандидат работает в команде;
2. Как он управляет собой и своими эмоциями;
3. Как он переносит стрессовые ситуации;
4. Насколько он коммуникабельный;
5. Как может быстро и в ограниченный промежуток презентовать себя;
6. В какой роли он принимает участие в обсуждении;
7. Как он аргументирует свою позицию в случае спора и т.д.

Очень важно, чтобы сотрудник, который будет проводить собеседование, был играющим тренером, в частности, мог хорошо презентовать как компанию, так и вакансию. От того насколько этот человек будет харизматичным и открытым зависит результат выхода на работу новых сотрудников. Эмоциональный фон при проведении данного собеседования должен быть всегда дружелюбным.

В групповом собеседовании я рекомендую придерживаться структурированного интервью, но при этом больше 10 вопросов я бы не задавала. В конце собеседования мы даем кандидатам обратную связь и обязательно благодарим их за то, что уделили время нашему мероприятию.

Если группа до 10 человек, то собеседование должно быть не более 20-25 минут. Если группа от 10 до 15 человек, то время на собеседование не должно превышать 30-40 минут. Группа больше 15 человек не эффективна при массовом подборе, тогда необходимо привлекать помощника. Как-то в начале своей профессиональной деятельности в массовом подборе я проводила групповое собеседование с 26 кандидатами одновременно. Я была настолько эмоционально разбита после данного собеседования, было очень тяжело держать сразу большую группу и не потерять ни одного подходящего кандидата. В моем случае я, естественно, потеряла часть аудитории. Поэтому, самое оптимальное число соискателей на групповом собеседовании не должно превышать 10 человек, а в идеале 7. Это самая идеальная группа.

При этом мероприятие должно происходить в игровой форме, чтобы соискатели расслабились, и мы получили от них необходимую для нас информацию.

Опасность в проведении групповых собеседований заключается в том, что не все соискатели готовы к такому виду собеседований. Очень многие отказываются, как только понимают, что это групповое собеседование. Очень важно уметь объяснить соискателю, почему мероприятие именно групповое. Если соискатель категорически отказывается от участия в групповом собеседовании, то не нужно доводить до негатива, а предложить ему либо подождать немного, когда вы освободитесь или предложить ему поприсутствовать в виде наблюдателя на собеседовании. Помните, самое главное это позитивное настроение.

Итак, приведем основные правила проведения группового собеседования:

1. Количество участников должно быть от 3 до 10. Больше 10 человек сложно вести одному менеджеру по персоналу, он просто не успеет за всеми уследить. Либо он должен быть профессионалом в проведении таких больших групп! Если на собеседование пришло всего два кандидата, то лучше проведите с ними индивидуальные собеседования;

2. Менеджер по персоналу, проводящий данное собеседование должен уметь проводить их: ориентироваться в структуре и последовательности вопросов. Нельзя допускать на собеседование сотрудника, который и психологически не готов их проводить. Иначе вы потеряете группу;

3. Анкеты для собеседования должны быть небольшие, лучше всего одна сторона листа А4. Люди итак находятся в стрессе при данном виде собеседования, не раздражайте их большими анкетами;

4. Время группового собеседования не должно превышать 40 минут, идеально от 25 до 35 минут. Слишком продолжительные мероприятия утомляют соискателей. Если собеседование будет коротким, то вы просто не успеете выяснить необходимую информацию для оценки кандидатов;

5. Вопросы должны быть краткими и понятными для всех участников. Конечно, их лучше знать наизусть, чтобы своевременно выбирать оптимальный ситуации вопрос;

6. Перед началом собеседования обязательно проговорите формат проведения собеседования и как оно будет проходить. Если кто-то не готов к такому формату, то лучше удалите его с собеседования и проведите с ним потом индивидуальную беседу;

7. Внешний вид сотрудника должен быть нейтральным, не вызывающим, открытая улыбка, а также должна быть внутренняя готовность отвечать на все вопросы;

8. Помещение должно быть светлое, большое, с окнами и круглым столом, куда вы посадите всех соискателей.

Ошибки, которые нельзя допускать в групповом собеседовании:

1. Не проводите собеседование, если у вас плохое настроение. Люди это чувствуют и видят;

2. Не давите на кандидатов, если они не хотят отвечать на тот или иной вопрос. Особенно, если вам важно оценить коммуникабельность;

3. Вы должны вести группу, а не группа вас. Если группа начнет вас вести, то вы не зададите необходимые вопросы и получится хаос.

### **Мотивация.**

У каждого сотрудника, который работает в компании, существует своя мотивация к той или иной работе. Это может быть как материальная, так и нематериальная мотивация. Вот и у наших героев пьесы (пусть и подставных соискателей) своя мотивация к работе в данной компании.

*«Энрике. Условия потрясающие. А уж зарплата... Не знаю, сколько вы у себя получали, а у меня выходило в два раза меньше, чем обещают здесь. Я так боялся опоздать...».*

Из этой фразы видно, что для Энрике основная мотивация – это денежная. Поэтому с ним есть риск – если другая компания предложит ему работу с заработной платой выше, чем он получает, он с большой вероятностью покинет компанию и уйдет на новую работу.

*«Карлос. Работа, если хотите знать, сейчас для меня не главное. В конце концов, найду другую. Куда важнее, чтобы вы признали за мной право самому распоряжаться своей судьбой и не считали мои поступки патологией».*

Для Карлоса основная мотивация – нематериальная, ему важно личное спокойствие и признание его не как сотрудника, а как личности. Опасность данных соискателей заключается в том, что они мало переживают за результат своей работы, они больше переживают за свои личные отношения, как на работе, так и вне ее.

*«Фернандо... Знаешь для чего я работаю, для чего стремлюсь сделать карьеру? Я хочу, чтобы родители гордились мной так же, как в детстве, когда я делал что-нибудь хорошее...».*

Для Фернандо очень важно одобрение родителей, он хочет, чтобы им гордились. Для него, так же как и для Карлоса материальная мотивация стоит не на первом плане. Такие кандидаты обычно настойчивые, решительные, целеустремленные и скрупулезные. Они обычно редко меняют работу, и им важно делать свою работу правильно.

Когда вы проводите собеседование с соискателем обязательно узнавайте его мотивацию на работу, ведь это один из ключевых моментов при оценке кандидата, и это поможет вам правильно в дальнейшем его мотивировать на лучшие результаты. Многие начинающие спе-

специалисты по подбору и линейные руководители забывают выяснить мотивацию кандидата на собеседовании, что может негативно отразиться на рабочем процессе.

**Оценка кандидата (внешний вид).**

У нас данному вопросу посвящена целая книга: «Оценка кандидата. Первое впечатление» Но и в этой пьесе данному вопросу уделяют внимание. Все мы великолепно знаем, что у каждой компании есть свой дресс-код, согласно той корпоративной культуре, которая принята.

*«... Я работал в кадрах и вот что я вам скажу: мелочи – самое главное. Как человек одет, как руку пожимает. Ну, и машина. Я всегда, по возможности, провожал их до машины. Машина многое может рассказать о владельце. Она умеет говорить. Иной раз сам вроде крутой, а глянешь – машина-то паршивая».*

Помните, как Энрике рассказывал, как оценивал кандидата по своему впечатлению? Он определил для себя несколько фактов:

1. Стиль одежды кандидата;
2. Рукопожатие кандидата;
3. На какой машине ездит кандидат.

Таким образом, он по своим внутренним ощущениям оценивал – соответствует ли соискатель той должности, на которую он претендует. Согласитесь, стиль одежды и рукопожатие кандидата несут нам какую-то информацию о личных качествах кандидата. Но вот машина – это не совсем показатель успешности соискателя. Ведь он может просто любить свою старую, потрепанную машину, и она его вполне устраивает, либо для кандидата не важна марка машины, а важно, чтобы она была практичной и просто ездила и так далее. Причин выбора может быть очень много.

Вообще никогда не оцениваете кандидата только по внешним признакам, ведь они вам дают только часть информации о личных качествах кандидатов, которые вы можете подтвердить или опровергнуть на собеседовании. Информацию о его опыте работы, должностных обязанностях и достигнутых результатов внешний вид не даст.

Всегда проводите полноценное собеседование, чтобы правильно оценить кандидата, даже если его внешний вид вам и не нравится.

**Оценочные задания.**

Самое интересное в пьесе – это оценочные задания, которые использовались в ассесмент-центре и котором собственно и речь в ней. Началось все с того, что только на самом ассесмент-центре начали объяснять, что будет происходить и что его можно прекратить в любой момент.

*«Если на каком-то этапе вы сочтете для себя неприемлемым продолжать выполнение заданий, вы вправе покинуть помещение».* На данном этапе было все сделано правильно и кандидатам было разъяснено, как они могут прекратить данный этап.

*«Фернандо. Я-то думал, будет собеседование».* Но как видно из этой фразы сам кандидат не был готов к данному этапу отбора. Обязательно предупреждайте кандидата обо всех этапах собеседования.

Итак, какие задания были:

1. *«Первое задание состоит в следующем... Один из вас – сотрудник нашего департамента по отбору персонала. У вас десять минут на то, чтобы распознать подставное лицо...».* Необычное задание, но таким образом они пытались понять как кандидат (будущий сотрудник) будет вести переговоры. *«...Выяснить, кто здесь врет».* А так же будет правильно оценивать людей на переговорах. Какие и как он будет задавать вопросы. Таким образом, они хотели еще и понять как соискатель работает в команде, как будет находить с сотрудниками общий язык для решения общей задачи. *«... Этот тест не на выявление самого сообразительного, а на умение работать в команде».* Что еще могло показать данное задание? Для меня лично еще и умение работать с конфликтными ситуациями в коллективе, умение выяв-

лять сторону конфликта, гасить конфликт на начальном этапе и выступать ментором в данных ситуациях.

2. *«Вы должны решить, продолжу ли я работать над нашим проектом за границей, доверите ли вы мне новые дела или попросту захотите отделаться от меня и уволите».* Этим заданием пытались выявить умение решать задачи и добиваться успеха в форс-мажорных обстоятельствах. А также понять, по каким причинам кандидат может уволить сотрудника, что в работе его подчиненных для него не приемлемо. Ну и, конечно, как он анализирует ситуацию невыполнения поставленной цели подчиненными.

3. *«Вы – единственные пассажиры загоревшегося самолета. Клоун, тореро, епископ и политик. У вас только один парашют. Каждый из вас должен постараться убедить своих спутников, что именно он заслуживает право воспользоваться парашютом и спастись».* Часто в разных интерпретациях данный тест проводят на тренингах. Проводится он для того, чтобы понять, как руководитель работает в команде, умеет ли брать ответственность на себя, как добивается решения поставленных перед ним целей, как он умеет отстаивать свое решение и берет ли на себя лидирующую позицию.

4. *«Карлос Буэно проходит подготовительное гормональное лечение перед операцией по смене пола. Вам следует решить, подходит ли такой человек для работы в компании. Если вы придете к заключению, что нет, Карлос Буэно будет вычеркнут из списка кандидатов».* В настоящее время данное задание (лично для меня) не приемлемо, но что хотели этим проверить у кандидата? Скорее всего, это как оценивает своих подчиненных будущий руководитель. Знаете, в своей практике я встречала руководителя, который оценивал своих подчиненных не по их достижениям, а по принципу – «нравится – не нравится» человек. Всегда важно оценивать своих сотрудников по результатам их работы и деловым компетенциям, а не просто: «Хороший человек».

5. *«У каждого из вас свое задание. Вам предстоит его выполнить. Кто быстрее справится, тот победит, другому придется уйти. Оставляю каждому по конверту. Внутри на карточке написано, что именно вам следует добиться от партнера. Каждый из вас прочитывает про себя задание, убирает карточку в конверт обратно на стол. Когда один из игроков добьется желаемого, он покажет другому карточку с написанным на ней заданием, и тому останется только покинуть помещение... Есть и иной вариант. Если один из вас досрочно угадает, чего добивается конкурент, пусть скажет. Если догадка правильная, он выиграл».* Интересное задание? Что данным заданием хотели проверить и оценить? Какие личные качества? Конечно же, здесь, скорее всего, пытались оценить, на что пойдет кандидат, чтобы добиться поставленной перед ним задачи. Также, через данное задание можно определить, как будущий сотрудник будет действовать в условиях, когда только его действия и решения будут иметь значение при достижении цели. Ну и, конечно, насколько он целеустремленный и решительный.

Согласитесь, очень необычные задания были даны для оценки кандидата на данную позицию. Но эти задания были выбраны для данного кандидата, как мы поймем в конце пьесы, не просто так. Кроме того, была еще одна проверка кандидата, когда выполнялись данные задания. Это как он реагирует на личные проблемы сотрудников.

Итак, давайте посмотрим, почему были выбраны данные задания:

1. Первое задание – *«Карлос. Вы нам все время лгали... Хватит вранья. Нам удалось поговорить с вашей бывшей женой»;*

2. Второе задание – *«Мерседес... Мы знаем, что целый год после смерти вашей матери вы не работали. В связи с депрессией вы сидели на больничном»;*

3. Третье задание – *«Мерседес... Нам известно, что в возрасте двенадцати лет вы поступили в семинарию, и там кое-что произошло»;*

4. Четвертое задание – *«Мерседес. И наконец, для нас не тайна, что ваш брат – гомосексуалист, и поэтому вы с ним не общаетесь»*.

В конце кандидату объяснили, для чего давались именно такие кейсы – *«все испытания, которым вы подвергались, были разработаны с учетом вашего личного опыта...»*. Нестрессоустойчивый кандидат такие испытания выдержать не сможет.

Помните, что после каждой стрессовой ситуации при отборе кандидата, вы должны уметь вывести его из стресса, так как кандидат, находясь в стрессовом состоянии, может негативно для вас самостоятельно выйти из него.

#### **Метод отбора.**

Работая в подборе персонала, в своей практике мы используем разные методы отбора кандидатов. Метод отбора – это выбор инструментов для максимально точной оценки кандидата на должность. Всего существует четыре метода:

1. Структурированное собеседование;
2. Профессиональные тесты;
3. Психологические тесты;
4. Ассессмент-центр.

*«Фернандо. Ничего не понимаю. Этот метод отбора – хрень какая-то»*. Как я уже говорила, лучше объяснять каким методом оценки мы будем использовать при отборе на данную должность кандидату. Чтобы в дальнейшем не получать такую обратную связь от кандидата. В данной пьесе использовался метод – «ассессмент-центр». Проведение данного метода лучше доверить профессионалам, которые знают и умеют его проводить.

*«Мерседес. Они тоже работают у нас психологами. Я понимаю, вы удивлены. Должна признать, метод у нас не совсем обычный»*. В данной пьесе данный метод проводили психологи. Учитывая, какие задания были даны для оценки кандидата, это было сделано правильно, ведь только квалифицированный сотрудник может оценить реакцию кандидата на то или иное действие.

Конечно, метод отбора и задания на ассессмент-центре были предназначены для очень стрессоустойчивого человека. Ведь не каждый сможет свои личные проблемы пережить заново, да еще в виде игр. Конечно, лучше подготовить к этому кандидата заранее.

*«Мерседес. Мы недавно применяем этот метод. Его разработал шведский психолог Исая Гронхольм, глава нашего центрального офиса в Стокгольме. Основная задача – оценить реакцию претендента на различные эмоциональные раздражители. В первую очередь принимается во внимание так называемая творческая составляющая»*.

Только в самом конце нашему главному герою объяснили, что это за метод и для чего он предназначался. Также была совершена большая ошибка – кандидат в конце ассессмент-центра не был выведен из стрессового состояния, а наоборот после окончания они вернули его обратно, чтобы «добить» и «вылить на него все помой». Не допускайте данной ошибки при проведении ассессмент-центра.

#### **Личные качества кандидата.**

Какими же должен обладать личными качествами кандидат, на должность, согласно пьесе? Мы при оценке кандидата оценивается не только его опыт, достижения и образование, но и конечно же оцениваем его личные качества.

1. Командный игрок. На данной должности это качество считалось важным, так как было важно, чтобы будущий сотрудник умел работать в команде. *«Мерседес... Может, нам правда лучше действовать сообща»*. Данное личное качество, как и другие, проверялось с помощью заданий. Это качество можно проверить, задавая вопросы на собеседовании. Например, попросить оценить роль каждого сотрудника при решении задачи. Посмотрите, как он будет это делать.



2. **Закрытость – Открытость.** Конечно, главному герою нашей пьесы нужно было иметь личное качество – открытость, а не закрытость. Важное качество, которое может помогать при решении определенных задач. *«Друзей у меня немного. Не с кем слово молвить, вот я и замкнулся».* Если какая-то задача не решается, то важно как кандидат обсудит проблемы со своим руководством, а не закроется и будет в одиночку ее решать. Так же «открытость», помогает провести «мозговой штурм» со своей командой, на котором они могут найти и принять правильное решение.

3. **Депрессивность – Недепрессивность.** Важное качество на любой должности. Никому не нужен сотрудник, который подвергается депрессиям. *«В прошлом году я развелся».* Если у кандидата, что-то случилось в личной жизни очень важно, чтобы событие минимально влияло на его работоспособность и результативность. Иногда соискатель проблемы личной жизни переносит на рабочие процессы и компания из-за этого теряет большие деньги.

4. **Решительность.** Очень важное качество для руководителя. Руководитель, который умеет принимать решения самостоятельно, и который не ждет указаний своего вышестоящего руководителя, всегда успешен на своей должности. Но при этом решения не должны приниматься, только потому, что «надо». *«Мне пришлось принимать решения... много решений».* Некоторые руководители при этом могут «устать» от постоянного принятия решений и начать ошибаться. Так как для них «решительность» может означать «процесс», а не «результат».

5. **Лидерство.** Без этого качества хороших руководителей не бывает. Ведь он должен повести за собой команду, уметь ее замотивировать для достижения поставленных целей. *«Говорят, лидерские качества могут проявиться в любой ситуации, даже когда ничего особенного не происходит. Скажем человек с задатками лидера первым завязывает разговор, первым представляется собеседнику... Ну, всякое такое».* Оценить данное личное качество можно не только путем кейсов, но и с помощью вопросов на собеседовании. При этом вопросы могут начинаться не только с рабочих ситуаций, но и с ситуаций из личной жизни. Посмотрите, как отвечает соискатель, берет ли он на себя лидирующую позицию при решении задач, как отзывается о работе команды при этом и берет ли ответственность за принятие решений.

*«Энрике. Мы ищем сильного, уверенного в себе человека, который способен за себя постоять, которого нелегко сломить, вывести из себя... Этот именно такой».* Очень важно, когда мы снимаем профиль кандидата для поиска сотрудника, выяснять какими личными качествами должен обладать новый сотрудник, либо наоборот, какие личные качества должны у него отсутствовать.

Если ваш внутренний заказчик не может назвать те личные качества, которые бы он хотел видеть в кандидате, то присмотритесь к его будущему руководителю. Выявите его сильные личные качества. А также обратите внимание на то, какие качества его раздражают. Например, я всегда прихожу на работу рано до прихода своих сотрудников. И, как только мои сотрудники начинают приходить и заходить в кабинет, я машинально, на подсознательном уровне смотрю на часы. Таким образом, я фиксирую, во сколько сотрудник пришел на работу. Соответственно личное качество, которое для меня важно – это пунктуальность.

Не забывайте, что когда вы отбираете сотрудника, нельзя оценивать его только по личным качествам, мы должны оценивать кандидата и по опыту, навыкам, которые у него присутствуют. Личные качества – это дополнительная информация о кандидате, которая нам помогает в оценке соискателя. Помните, что на собеседовании кандидат может вам показать «социально ожидаемые» личные качества, которых на самом деле у него не имеются. Важно научиться (натренировать в себе навык) проецировать личные качества на деловые компетенции, которые помогут кандидату взаимодействовать с будущими коллегами.

### **Ценности компании и личности.**

Тематика ценностей компании, личностных ценностей сейчас очень актуальна. Многие компании, начиная свою деятельность, вначале прописывают ценности. А компании, которые

давно на рынке, а ценностные ориентиры еще не прописаны, тоже начинают заниматься этим важным вопросом.

*«Энрике. В то же время я убежден, что в крупных, по-настоящему хороших фирмах, следует принимать в расчет еще и человеческий фактор, чтобы сотрудники могли испытывать гордость от того, что трудятся в таком месте».* Как видно из этой фразы для Энрике очень важной личностной ценностью является: «Гордость за причастность к важному делу». При выборе работы он всегда будет выбирать только крупные компании с известным брендом, он никогда не выберет маленькую, малоизвестную компанию, ведь тогда его первостепенная ценность «Гордость» не будет удовлетворена.

А как вы думаете, какие личные ценности являются приоритетными для главного героя данной пьесы? Я сделала следующие выводы:

1. Ценность «традиционность» для него важна, и эту же ценность пытались проверить на одном из заданий в процессе собеседования;

2. Ценность «семья». Данная ценность так же для него является приоритетной, поэтому, когда у него начала рушиться данная ценность (смерть мамы, развод с женой), он впал в депрессию;

3. Ценность «комфортности и доверия». Помните, в конце пьесы, когда он разговаривал с отцом, он сказал: *«... Такие проверки učinили...»*. Фернандо привык работать в компаниях, в которых данная ценность присутствовала, и когда его ассессмент-центр закончился, он осознал, насколько для него эта ценность важна.

Мы конечно не знаем, чем закончилась бы пьеса, если бы Фернандо взяли на работу и он бы принял предложение этой компании. Но, по моему мнению, ценности компании не совпадали с его ценностями. Поэтому, скорее всего, он бы в скором времени уволился. Важно знать ценности компании и подбирать сотрудника с аналогичными личными ценностями.

#### **Обратная связь.**

Помните, когда кандидаты выполняли второе задание, им надо было решить увольнять или не увольнять сотрудника? Обычно, когда в отделе один из сотрудников стал плохо работать, то руководитель отдела иногда просит HR-службу помочь ему разобраться в данной ситуации и принять решение по данному кандидату. Мы идем и начинаем задавать вопросы, чтобы разобраться в данной ситуации.

*«Карлос. Начну я. Почему тебя бросила жена?».* Первый вопрос, который задали в данном случае. Как вы думаете, имеет ли значение, почему сотрудника бросила жена? Конечно же нет! То, что происходит в личной жизни сотрудников нас должно меньше всего волновать. Да, обычно мы в курсе событий в личной жизни, но почему это происходит – нет.

*«Мерседес. Один вопрос. Ты чувствуешь в себе силы преодолевать трудности, которые возникнут на новом рынке сбыта?».* Мерседес как раз в данной ситуации задала правильный вопрос. Нам как раз важно, как сам лично кандидат оценивает свои силы, справится ли он, учитывая свои силы с теми задачами, которые ставит перед ним компания. Если сотрудник уверенно говорит, что справится, то задайте ему наводящие вопросы, как он будет это делать, с чего начнет выполнять задачу, какие результаты он ждет лично от себя. Посмотрите и понаблюдайте, как отвечает сотрудник на данные вопросы, насколько он уверенно и аргументировано говорит.

Данные встречи лучше всего начинать проводить с обратной связью методом «бутерброд», а именно похвала, минус, что бы он мог сделать, чтобы был результат. Например: *«Энрике, ты в проекте X показал отличные результаты, поэтому мы дали тебе другой важный проект для компании, но мы видим, что данный проект не продвигается и результаты низкие. Если бы ты не отвлекался на свои личные проблемы и полностью погрузился в данный проект, то результаты бы совершенно другие».* И вот после этой обратной связи, задавайте вопрос, который задавала Мерседес.

Потом примите решение по данному сотруднику. Помните: найти результативного сотрудника тяжело, а вот правильно направить (подбодрить) действующего может быть важнее и принесет больше результатов.

***Стиль управления.***

У каждого руководителя есть свой стиль управления своими сотрудниками. Когда кандидаты выполняли оценочные задания, наш кандидат проявлял свой стиль управления, который присущ ему. Помните по 2-ому заданию, как Фернандо вел себя и принимал решение по Энрике:

*«Мерседес. Слушай, а подчиненные у тебя есть?»*

*Фернандо. Само собой.*

*Мерседес. Вот они тебя любят!*

*Фернандо. Пусть они своих жен любят, своих детей и любовниц. Лишь бы свои рабочие обязанности выполняли, а там пусть хоть вуду исповедуют, мне-то что».*

Эта жесткая позиция, которая естественно присуща авторитарному стилю управления. Ему все равно, что происходит в личной жизни его сотрудников, самое главное – это достижение поставленной цели.

Но я бы все-таки нашего главного героя отнесла бы к руководителю с директивным стилем управления. Ведь при выполнении заданий он не прислушивался к коллективу и имел четкое свое мнение. А в третьем задании он и вовсе решил все сам и принял самостоятельно решение по данной задаче.

Да, директивный стиль управления очень близок к авторитарному, но имеет основное отличие от него – это немедленное подчинение сотрудников. При авторитарном стиле руководитель на своем примере может показать, как выполняются задачи, он также строит долгосрочные перспективы развития своих сотрудников.

Обычно при директивном стиле управления руководитель раздает указания сотрудникам, требует от них выполнения высоких стандартов и наказывает их, если они не соответствуют стандартам и не следуют правилам.

Если руководителя нет на рабочем месте, то его подчиненные обычно не работают, они привыкли, что ими «командуют», постоянно проверяют их работу и говорят, что они должны делать и как.

Данный стиль управления эффективен в кризисной ситуации, когда необходимо четко выполнять задачи, которые поставлены перед руководителем вышестоящим руководством. Поэтому выбирая руководителя к себе в компанию, уточняйте какой стиль управления ему близок.

## Артур Хейли «Аэропорт»

О чем эта книга: *«Вымышленный город, где находится крупнейший аэропорт, неожиданно накрывает снежный буран, поэтому все службы работают в экстренном режиме. На сотрудников аэропорта обрушивается одна проблема за другой, начиная от сгнувшейся непонятно где машины с продуктами до страшной аварии на борту одного из самолетов. А ко всему проблему добавляют обострившиеся личные проблемы героев, их сложные душевные драмы – вот в такой запутанный клубок сюжетных линий завяжется действие романа, уместившийся в один пятничный вечер».*

В книге мы наблюдаем основные процессы и акценты, которые свойственны работе в HR-отделе:

1. Комната отдыха;
2. Традиции в корпоративной культуре;
3. Трудовые обязанности;
4. Стил управления;
5. Личные качества руководителя;
6. Постановка задач;
7. Контроль выполнения задач;
8. Ключевой специалист;
9. Аттестация сотрудников;
10. Стажировка;
11. Стрессовая ситуация;
12. Депрессия сотрудника на ответственной должности.

Книга очень интересна для прочтения, заставляет задумываться, как лучше поступить в той или иной ситуации. Также она помогает по-другому осмыслить форс-мажорные ситуации на работе.

### ***Комната отдыха.***

Работая в HR-отделе крупных компаний, мы отвечаем еще и за комнату отдыха для сотрудников. В последнее время данные комнаты отдыха создаются не только в крупных компаниях, но и в небольших.

В начале книги так же сделана отсылка на то, что для сотрудников есть специальное помещение, где можно отдохнуть. *«За последние два- три часа уже несколько человек пришлось отправить домой, так как они падали от усталости, хотя в аэропорту на случай подобных чрезвычайных обстоятельствах всегда есть где передохнуть и по очереди поспать».*

В данном случае комната отдыха предназначалась для того, чтобы сотрудник мог поспать и таким образом набраться сил. Комнаты отдыха, где можно поспать создаются обычно в компаниях и на объектах, которые работают круглосуточно. В таких случаях комната должна быть с хорошей шумоизоляцией, оборудована всем необходимым для сна (одеяло, подушка, плед, диван). В комнате так же должна находиться зона для чаепития, чтобы сотрудник мог попить чай или кофе и съесть печенье.

Я всегда советую в данных комнатах еще сделать зону для чтения книг, поставив шкаф с книгами, удобное кресло и напольную лампу, чтобы сотрудник не включал общий свет и не мешал сотрудникам, которые спят. Не советую в данной комнате устанавливать телевизор, так как он будет мешать отдыхать сотрудникам.

В компаниях, которые не работают круглосуточно, зоны отдыха тоже нужны, чтобы сотрудники могли переключиться и отдохнуть от выполняемой ими работы. В таких комнатах должны быть различные настольные игры, книги, телевизор с установленными различными играми или по которому транслируется интересный фильм. В таких комнатах должны быть

удобные диваны, зона для фотосессии, круглые, небольшие столы, много красивых цветов и большие окна (если это возможно).

Все комнаты отдыха должны быть стилизованы в единых корпоративных цветах. Ну и не забывайте про кофе и печенье!

### ***Традиции в корпоративной культуре.***

В каждой компании существуют свои традиции. Даже если вы работаете в компании и считаете, что их нет, я с вами не соглашусь. Традиции могут быть приняты не только в целом во всей компании, но они присутствуют и отдельно в каждом подразделении, отделе, на объекте.

*«Обычно после напряженной, снежной зимы механики и дирекция устраивает мужское застолье, так называемый «вечер замирания». Вот и в книге сделали отсылку, что в аэропорту у механиков и дирекции есть своя традиция, а именно – застолье после окончания зимы.*

Когда вы приходите в компанию, выясните, какие традиции есть у сотрудников. Даже если вам скажут, что их нет, понаблюдайте, поговорите с действующими сотрудниками, и вы наверняка найдете, что они есть. Просто для них это может быть уже как «само собой разумеющееся», а для корпоративной культуры это важный момент. Традиция помогает развивать и притягивать сотрудников к корпоративной культуре вашей компании.

Роль традиции в формировании корпоративной культуры высока. Если вы пришли в компанию, где нет традиций (обычно это встречается в новых компаниях), то их необходимо определить и развивать. Уточните у руководства, почему возникла идея создать эту компанию, почему именно данную сферу бизнеса выбрали, какие люди по своему психотипу работают в компании, проведите опрос, чем увлекаются ТОП-менеджеры компании и т.д.

Мне на практике встречались различные традиции. Например, при продаже менеджер бил в рынду, таким образом вся компания знала, что произошла продажа. Данная традиция была взята и внедрена в компанию в связи с тем, что собственник любил мореплавание и таким образом он мысленно переносился на свою яхту. Или, например, когда руководитель уезжал в отпуск или длительную командировку, то все сотрудники пели ему песню и высылали ему видео с данной песней. Таким образом, сотрудники показывали руководителю, что ждут, когда он вернется.

### ***Трудовые обязанности.***

У каждого сотрудника в компании есть свои трудовые обязанности, которые он должен выполнять. Когда мы проводим собеседования, мы стараемся максимально подробно о них рассказать. Но, естественно обо всем, чем придется заниматься, рассказать не всегда удастся, так как могут произойти различные ситуации, которые требуют выполнения нестандартных обязанностей.

*«Мел понимал, что Денни работает у пульта скрепя сердце: ему куда больше по душе то, чем он обычно занимается, планируя деятельность аэропорта, строя гипотезы и логические предположения о будущем авиации. Вот там можно размышлять не спеша, прикинуть заранее все возможности, а не решать проблему с ходу, немедленно». Вот и в этом отрывке показано, что иногда приходится выполнять срочные задачи и заниматься нестандартными ежедневными обязанностями. Как мы видим, не все сотрудники любят форс-мажорные обстоятельства, так как приходится брать на себя дополнительные трудовые обязанности. Поэтому обязательно уточняйте у соискателя, как он относится к выполнению дополнительных обязанностей, если это будет необходимо. Проиграйте с ним кейсовые ситуации. Особенно это важно сделать, если у вас в компании часто происходят изменения, чтобы вы в дальнейшем не услышали от него в ответ: «Это не входит в мои обязанности».*

Когда новый сотрудник выходит на свой первый рабочий день, обязательно ознакомьте его под подпись трудовыми обязанностями. Важно! Проверьте, совпадают ли трудовые обязанности, указанные в трудовом договоре и в должностной инструкции с обязанностями, которые у вас были зафиксированы в профиле должности и в заявке на подбор сотрудника.

Я часто сталкиваюсь с тем, что они разнятся, и у сотрудника могут возникнуть по этому поводу вопросы, так как часто в трудовом договоре и трудовой инструкции прописаны стандартные обязанности, а не обязанности, которые по факту он будет выполнять в вашей компании, на этой должности.

### ***Стиль управления.***

У каждого руководителя существует свой стиль управления. Стиль также зависит от компании, в которой работает сотрудник, а так же от самой корпоративной культуры принятой в ней. Очень важно, как мы уже говорили, подобрать руководителя с необходимым стилем управления.

*«Аэропорт – любой аэропорт это сложный механизм, и управлять им нелегко. Нет такого человека, который отвечал бы за все, но и самостоятельно функционирующих участков тоже нет: все переплетено и взаимосвязано».* Исходя из этого отрывка книги, как вы думаете, каким стилем управления должен обладать руководитель аэропорта? Конечно учитывая, что это ответственная должность, хочется сказать, что стиль должен быть авторитарным, но учитывая разные службы, находящимся в аэропорту, здесь будет уместен стиль управления – демократичный.

*«Таким образом, управляющему аэропортом надлежало быть не только хорошим администратором, но и тактиком».*

Итак, чем характеризуется данный стиль управления:

1. Подчиненным предоставляется самостоятельность в выполняемых обязанностях под контролем руководителя;
2. Руководитель всегда принимает коллегиальные решения;
3. Все сотрудники информированы по важным задачам;
4. Руководитель отстаивает интересы подчиненных;
5. Руководитель заинтересован в раскрытии потенциала своих подчиненных.

При этом руководитель должен быть лидером, его должны уважать и считать профессионалом подчиненные. Данный стиль управления лучше всего применять в крупных организациях, в которых подчиненные профессионалы своего дела.

Как и в книге показано, что каждый руководитель – профессионал своего участка, он великолепно понимает и знает, что делать в той или иной ситуации. И как раз здесь очень существенно, чтобы руководитель всего аэропорта имел демократичный стиль управления, так как очень важно, чтобы например, как в сюжете нашей книги, в форс-мажорной ситуации, все службы работали как единый механизм, и они коллегиально приняли решения, что необходимо делать.

### ***Личные качества руководителя.***

Очень важно при подборе руководителя оценивать не только его опыт на предыдущем месте работы, но и его личные качества, которые также имеют важное значение – они проявляются в коммуникациях с подчиненными и другими руководителями.

*«Нельзя, конечно, придавать таким вещам значения: интуиции, предчувствиям не место в жизни прагматика».* В книге не так много места уделено этому моменту, но данная фраза главного героя в очередной раз заставила меня задуматься, что это важный момент в отборе сотрудников.

Прагматичность, как личное качество очень важна для руководителя, который управляет таким объектом, как аэропорт. Ведь прагматичный руководитель всегда обдумывает свои решения, взвешивает все «за и против» при реализации задачи.

Люди, обладающие данным личным качеством, всегда при решении любой задачи основываются на своем опыте, который имел положительные результаты, они никогда не будут основываться на домысливании и интуиции. Данные сотрудники всегда действуют строго по плану, который они продумывают заранее. При этом они могут продумать сразу несколько

планов в зависимости от развития ситуации. Помните, как наш герой Мел продумал сразу несколько планов для аварийной посадки самолета, и об этом он сообщил всем задействованным службам. Каждый поминутно знал, что необходимо делать, если ситуация развернется положительно и что необходимо делать, если ситуация по другому сценарию.

Чем хорош «прагматизм» у руководителя:

1. Он самостоятелен, всегда рассчитывает на себя. Принимает решение, не ждет положительного одобрения у вышестоящего руководства;
2. Четко прописывает все действия при решении той или иной задачи;
3. Все свои действия он выполняет только для достижения цели. Он никогда не будет делать того, что не принесет, по его мнению, результата;
4. Тайм-менеджмент у него заложен на генетическом уровне. У него все задачи расписаны четко по срокам;
5. Имеет логический склад ума;
6. Он извлекает всю выгоду из сложившихся обстоятельств. Он никогда не будет говорить: «Это случилось по непредвиденным обстоятельствам». Он наоборот будет говорить, что данная ситуация помогла решить такую-то задачу;
7. Всегда отвечает за принятые им решения. Он никогда не скажет, что в этом кто-то виноват и т.д.

#### ***Постановка задач.***

Мы с вами, читая книгу, понимаем, что аэропорт работает в критической ситуации и в данном случае очень важно, как наш главный герой, руководитель аэропорта, будет ставить задачи своим сотрудникам, как при постановке задач он будет выбирать приоритетные задачи, а какие-то задачи передвигать на второстепенный план.

*«Здесь, наверху, помещался командный пункт. И то, кто возглавлял его, должен был представлять себе картину в целом, устанавливать очередность требований и направлять машины туда, где в них больше нуждались. Сложность заключалась в том – и, должно быть, именно это раздражало Денни, потому он так и хотел, – что те, кто трудился там, внизу, видя неустанную борьбу со снегом, не всегда разделяли его точку зрения относительно того, где прежде всего нужна помощь».* Наши сотрудники не всегда разделяют наше мнение о том, какие задачи являются приоритетными. Они мыслят более узко (ограничиваясь только своим участком, за который отвечают), их в первую очередь волнует, чтобы у них все было замечательно.

Руководитель должен думать более глобально, ведь от него зависит, как быстро будет решена поставленная задача.

*«– Исключено: я не могу дать не только завтрашний день, но даже сегодняшнюю ночь, резко оборвал его Мел. – Полоса должна быть очищена...».* Согласитесь, жесткая постановка задачи. Но в данном случае постановка задачи должна быть жесткой, так как от этого зависела вся работа аэропорта. Конечно, сотрудники понимали важность данной задачи, но не понимали, почему в такие сложные метеоусловия необходимо в первую очередь заниматься решением данной проблемы. Мел четко дал понять, какие сроки есть у сотрудников для выполнения данной задачи, он проговорил задачу и объяснил, что хотел в итоге получить.

Многие сейчас учат ставить задачи с использованием технологий SMART, об этом мы уже упоминали выше. Это техника является стандартом для оценки качества выданной задачи. Задача должна быть конкретной, измеримой, достижимой, важной и определенной по срокам.

Как бы вы поставили данную задачу, согласно данной технологии? Скорее всего, так: «Полоса должна быть очищена к 12 часам ночи». Но давайте вспомним, в каких условиях работал аэропорт – критические метеоусловия! Поэтому Мел поставил задачу правильно, ведь все условия SMART были соблюдены, а именно:

Конкретность – *«Полоса должна быть очищена».*

Достижимость – *«Должна быть»*. Ресурсы необходимые были.

Важность – *«Исключено: я не могу дать не только завтрашний день, но даже сегодняшнюю ночь»*. Задача крайне значимая, от ее результата зависят жизни пассажиров.

Измеримость – *«Очищена»*.

Определенность во времени – *«Не только завтрашний день, но даже сегодняшнюю ночь»*.

Когда вы только начинаете учиться ставить задачи согласно этой технологии, то используйте для помощи следующие вопросы:

1. Что именно мы хотим достичь, улучшить или изменить?
2. Какие именно результаты покажут нам, что цель достигнута?
3. Сможем ли мы выполнить эту задачу? Что может нам помешать при выполнении данной задачи? Есть ли у нас необходимые компетенции?
4. Зачем необходимо выполнить данную задачу? Не противоречит ли эта задача другим?
5. Когда должен быть получен результат по выполнению задачи? Сколько времени необходимо для решения задачи?

При постановке задачи руководитель должен уметь:

1. Расставлять приоритеты;
2. Записывать задачу по пунктам;
3. Быть гибким;
4. Уметь мотивировать своих сотрудников.

При постановке задачи помните, что есть различные факторы при выполнении, например, как описано в книге, человеческий фактор. Помните, как пилоты застрявшего самолета не понимали важность данной задачи и поэтому, когда была попытка вытащить его, они не выполнили указания, тем самым усугубив ситуацию еще сильнее?

#### ***Контроль выполнения задач.***

Любой руководитель, когда ставит задачу должен расставить контрольные точки, чтобы знать как выполняется задача, и на каком этапе она находится.

*«– Нам совершенно необходима эта взлетная полоса – срочно, сегодня. Что вы для этого сделали?»*. Помните, как Мел спрашивал конкретно у сотрудника, что он сделал для выполнения задачи? Именно так и должен выяснять руководитель у сотрудника, если он видит, что задача не выполняется. Он обязательно должен выяснить у сотрудника: какие действия предпринял сотрудник, чтобы добиться результата?

*«– Есть что-нибудь новое? – спроси Мел. – Как там обстоят дела с этим самолетом «Аэро Мехикан?»*. Когда мы выясняем у сотрудника, почему задача не была выполнена в срок, и ему дали новые указания для того, чтобы данную задачу реализовать, мы должны спустя некоторое время обязательно уточнить у сотрудника, как продвигается выполнение поставленной задачи. Это важно делать, так как таким образом мы можем скорректировать действия сотрудника во время, чтобы достичь необходимой для нас цели.

Если мы ставим задачу и потом не контролируем этапы ее выполнения, то может произойти так, что срок реализации задачи настал, а сотрудник даже не начал ее выполнять, так как ему помешали какие-то обстоятельства.

Когда вы ставите задачу вашим сотрудникам, то необходимо ее разбивать на подзадачи со своими сроками выполнения, которые вы контролируете. Таким образом, вы всегда сможете контролировать выполнение основной задачи и корректировать действия сотрудника в случае необходимости. Не ждите, когда сотрудник к вам придет в поставленный срок и отчитается о выполнении подзадачи, сами задайте вопрос в поставленный срок, на каком этапе находится выполнение задачи. Ведь контрольные точки в первую очередь нужны руководителю, чтобы правильно и вовремя скорректировать работу своих сотрудников. Умение правильно контролировать – важный элемент работы любого руководителя.



### **Ключевой специалист.**

*«Джо Патрони был главным механиком ремонтной бригады «ТВА». Человек это был деловой, динамичный, буквально незаменимый при авариях...».* Так в книге описывают нашего ключевого специалиста.

В каждой компании есть такой сотрудник, который имеет углубленные знания и опыт в узкой профессиональной области. Без такого специалиста многие цели компании могут быть недостижимы, а задачи не могут выполняться в установленные сроки и надлежащим образом.

*«Джо Патрони, задиристый, крепко сбитый американец итальянского происхождения...».* Такие специалисты обычно обладают личными качествами, которые могут раздражать других сотрудников. Например, в книге указано, что такой специалист имеет задиристый характер. Но с данным качеством и руководству и другим сотрудникам приходится мириться.

*«Немало легенд ходило об этом человеке – легенд, связанных как с его профессиональными, так и с личными качествами».* О таких специалистах всегда в компании ходят легенды и различные слухи. Связано это как раз с тем, что они нестандартно могут подойти к решению задачи, сделать что-то такое рискованное, о чем другие даже не подумали бы, что это действие могло бы помочь достичь цели.

*«Свою рабочую жизнь он начал смазчиком в гараже», «Расставшись с гаражом, Джо нанялся на аэродром механиком. Окончив вечернюю школу, стал старшим механиком, а потом мастером с репутацией первоклассного специалиста по ликвидации аварий».* Ключевой специалист нашей книги начал свой трудовой путь с линейной позиции и постепенно вырос до центральной позиции. Такие люди обычно добиваются карьерного роста постепенно с низов, при этом они показывают лучшие результаты работы по сравнению с другими сотрудниками.

*«Успеху его способствовало и то, что он никогда не терял времени на дипломатию. Прямо шел к цели – касалось ли дело людей или самолетов. Не обращал он внимание и на ранги и всем резал правду-матку в глаза, включая и начальство».* Ключевой специалист, всегда быстро принимает решение для достижения поставленной цели, он никогда не будет жать одобрения руководства на свои действия. И, даже если руководство будет не согласно с решением задачи, как он предложил, они всегда делают именно так, как считают нужным. Такие специалисты не боятся потерять работу и всегда отстаивают свою точку зрения перед руководством.

*«Ко всему этому стоит добавить, что Джо никогда не впадал в панику. Он быстро оценивал ситуацию, решал, насколько дело срочное и следует ли ради него немедленно все бросать».* Ключевой специалист всегда точно оценивает задачу, самостоятельно проставляет приоритетность задач и сам выбирает, какую задачу он выполнит первой, а какую позже.

Такие сотрудники тяжело работают по задачам с установленными сроками. Им обязательно необходимо указать, почему задача важна, почему обязательно ее необходимо выполнить в данный срок. Ведь они часто в первую очередь выбирают для себя решение интересных задач. Для них основная мотивация не денежная, а постоянное совершенствование своих профессиональных навыков.

*«– Мы, конечно, будем рады удивить Патрони, но черт меня побери, если я понимаю, что он тут может сделать. Мы почти все перепробовали, чтобы вытащить эту машину – И он показал на самолет, черневший позади. – Застрял напроочь».* Сотрудники со стороны не всегда могут поверить, что именно этот специалист сможет решить поставленную задачу, так как, по их мнению, для достижения поставленной цели они перепробовали все инструменты и выполняли все возможные действия. Они всегда скептически относятся к таким сотрудникам и не понимают чем он может помочь.

*«– Патрони опасается, как бы самолет не увяз еще глубже. Говорит, это легко может случиться. Поэтому считает: если команда не уверена в успехе, пусть лучше ничего не принимают, пока он не придет».* Согласитесь задиристая фраза. Она может обидеть других

сотрудников, которые долгое время трудились над решением поставленной задачи. Ключевой специалист всегда самоуверенный в своих возможностях, всегда верит в успех своих действий. Иногда их самоуверенность зашкаливает, и это приводит к конфликтным ситуациям в команде.

*«Патрони сам схватил лопату, и вот уже полетели в сторону снег, земля, грязь».* Но при этом данные специалисты не боятся работать «руками», таким образом они показывают, что не ставят себя «выше» других сотрудников. Что он пришел помочь решить возникшую проблему для достижения общей цели. Они всегда рады «работать», а не просто давать указания, как необходимо действовать, чтобы решить задачу. Их всегда видно в коллективе, даже если это руководитель, то можно заметить, что он так же будет выполнять обязанности наравне со своими подчиненными. Они без этого не могут.

*«А всего несколько секунд назад Мел в третий раз гневно потребовал, чтобы КДП велел Патрони немедленно выключить двигатели. Мелу ответили, что его требования передано, но Патрони не подчиняется».* Как мы уже говорили, данные сотрудники тяжело подчиняются и выполняют только то, что считают необходимым. Мы конечно помним по книге, что Патрони достиг успеха в решении поставленной задачи, но с такими сотрудниками всегда тяжело работать, к ним нужен специфический индивидуальный подход.

При этом, если ключевой специалист перестанет считать задачи для себя интересными, то он может уволиться из компании. И компания может потерять огромные деньги. В связи с этим важно выстроить бизнес задачи таким образом между сотрудниками, чтобы в случае ухода они могли продолжать выполнять действия для достижения поставленной цели.

Обязательно письменно фиксируйте знания и действия ключевого специалиста, так как они могут быть уникальными для вашей компании. И в случае его ухода и найма на его место другого сотрудника мы не потеряем время на разбор – как именно выполнялась данная задача и какие действия он выполнял, ведь у нас документально все будет зафиксировано.

Также помните, что при уходе ключевого специалиста есть большая вероятность потери его команды, поэтому данный риск вы должны заранее нейтрализовать, иначе задачи застопорятся.

#### ***Аттестация сотрудников.***

Почти в каждой компании проводится аттестация действующих сотрудников. Обычно ее проводят один раз в год, но встречается, когда аттестация проводится чаще. Это один из важных этапов HR-направления.

Аттестация представляет собой периодическую оценку профессиональной деятельности действующего сотрудника и соответствие его занимаемой должности в компании. Проводится она в каждой компании по-разному в зависимости от деятельности компании и занимаемой должности.

*«В подобного рода полетах – равно как и во время контрольных полетов, которые регулярно, каждые полгода, обязаны совершать все пилоты всех авиакомпаний, – проводилась тщательная проверка навыков поведения в воздухе и умение летать».* В книге мы находим фрагмент, где видим, что в данном случае аттестация пилотов проводится один раз в полгода, и основная оценка – это навыки и умение летать. Таким образом, аттестация проходит во время работы, путем наблюдения за действием сотрудника.

Чаще всего мы сталкиваемся с аттестацией в виде ассессмент-центров. То есть мы наряду с группой оцениваемых формируем группу людей, которая будет входить в аттестационную комиссию. Так же подготавливаем кейсы и вопросы для аттестации с помощью которых будем оценивать профессиональную пригодность действующего сотрудника.

*«Пилот, проходивший проверку, знал, что его действия должны во всем отвечать стандарту. И если он в чем-то этому стандарту не соответствовал, на него поступал неблагоприятный отзыв, что могло повлечь за собой более строгую проверку со стороны старшего пилота авиакомпании, от которого уже зависело, оставить или уволить испытуемого».* В

данном случае мы видим, что действия пилота должны соответствовать стандартам авиакомпании. В случае, если сотрудник не прошел аттестацию, по нему принимается решение:

1. Провести через некоторое время повторную аттестацию;
2. Понизить сотрудника в занимаемой должности;
3. Уволить сотрудника, как несоответствующего занимаемой должности;

## **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.