

Светлана Иванова

КАК НАЙТИ СВОИХ ЛЮДЕЙ

Искусство
подбора
и оценки
персонала для
руководителя



“ Все закрутится, если есть команда единомышленников. Но как выявить «своих» людей — подходящих по духу, навыкам, мотивам? Не так уж и сложно: достаточно знать несколько методик, описанных в этой книге.

”



Светлана Владимировна Иванова
Как найти своих людей.
Искусство подбора и оценки
персонала для руководителя

Текст предоставлен издательством

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6137003

*Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для
руководителя: Альпина Паблишер; Москва; 2013
ISBN 978-5-9614-2240-5*

Аннотация

В конкурентной борьбе побеждает тот, у кого лучше команда. Зачастую функцию подбора персонала делегируют менеджерам по персоналу, но такой подход чреват серьезными дорогостоящими ошибками. Светлана Иванова, авторитетный HR-гуру, написала книгу для тех руководителей и собственников бизнеса, которые непосредственно проводят собеседования с кандидатами и принимают решения о приеме на работу. Книга дает простые и эффективные методики, которые позволяют подбирать «правильных» людей – не абстрактно лучших, а тех, кто будет наиболее эффективным в условиях корпоративной культуры вашей компании и на конкретной позиции.

Краткая и ясная форма изложения, множество практических заданий, многочисленные примеры – все это поможет за короткий

срок научиться оценивать сотрудников, выбирать среди них своих – тех, кто подходит именно вам.

Содержание

Введение. Грамотный подбор – ключ к результативному управлению	7
С чего начать, или Профиль компетенций МОЖЕТ и ХОЧЕТ	10 13
Рынок есть рынок	16
Все лгут	18
Структура и закономерности интервью	21
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Светлана В. Иванова

Как найти своих людей.

Искусство подбора и оценки персонала для руководителя

Руководитель проекта *И. Гусинская*

Корректор *С. Мозалёва*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Арт-директор *С. Тимонов*

Художник обложки *О. Назаров*

© Иванова С., 2012

© ООО «Альпина Пабlishер», 2013

Иванова С.

Как найти своих людей. Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / Светлана Иванова. – М.: Альпина Пабlishер, 2013.

ISBN 978-5-9614-2933-6

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами,

включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Прочитав эту книгу, вы:

- узнаете о наиболее эффективных способах оценки ибора персонала, гарантированно работающих в России;
- сможете немедленно применить полученные знания на практике;
- оптимизируете расходы на обучение и развитие персонала, изначально отбирая подходящих людей.

Введение. Грамотный подбор – ключ к результативному управлению

Представьте себе, что вы решили купить машину, а ваш приятель – опытный автомеханик. Вы даете ему деньги, примерно описываете, какую именно машину хотите приобрести, и просите пригнать вам купленный автомобиль. Реалистично? Пожалуй, что нет. Я очень сомневаюсь, что кто-нибудь из вас поступит подобным образом.

Однако нередко при подборе персонала, в том числе и на топовые позиции, руководители и собственники поступают именно так: они примерно описывают менеджеру по персоналу или рекрутинговому агентству, что они хотят, полностью доверяют им предварительный отбор и представление кандидатов, а сами принимают решение исключительно на интуитивном уровне.

Когда я провожу тренинги по менеджменту и мотивации для руководителей высшего и среднего звена, очень часто звучит следующий вопрос: «У меня есть сотрудник. Меня что-то не устраивает в его мотивации (или в его качествах и особенностях), как мне его переделать?» В подавляющем большинстве случаев – кроме ситуации, когда человек работает очень давно и приходил при совершенно других об-

стоятельствах, – это ошибка рекрутинга, т. е. подбора персонала. Таких проблемных ситуаций можно избежать вообще (или по крайней мере существенно их минимизировать), если найти именно того, кто наиболее подходит для выполнения задач и системы мотивации компании.

Будучи сама руководителем с семнадцатилетним стажем и предпринимателем с опытом более 10 лет, я четко понимаю, что грамотный подбор персонала – залог результативности и успешности бизнеса, особенно в ситуации высокой степени нестабильности и неопределенности, что особенно характерно для России. Безусловно, поиск кандидатов должен быть прерогативой HR-служб, или служб персонала, а вот принятие решения о том, кто станет вашим подчиненным и как им более эффективно управлять – задача каждого руководителя и собственника бизнеса.

В этой книге вы найдете ряд методик, позволяющих принять наиболее верное решение о найме и лучше понять, как добиться максимальной эффективности при управлении новыми сотрудниками. Некоторым руководителям будет более интересен метапрограммный профиль, другим – метод «Три плюса и три минуса», третьим – кейсы или проективные вопросы. Совсем необязательно осваивать все: достаточно выбрать 3–4 наиболее близкие методики и начать их применять, при желании и необходимости дополняя новыми.

Изучение этой книги позволит вам создать фундамент результативного бизнеса за счет оптимального выбора и эф-

фективного управления сотрудниками.

С чего начать, или Профиль компетенций

Представьте себе, что вы набираете людей, из которых хотите сделать победителей в сырных гонках. Как вы определите, кто из претендентов подходит оптимально? Наверное, у большинства читателей данное предложение вызвало недоумение. Правильно, я сознательно нашла в Интернете экзотические соревнования, о которых мало кто знает.

А теперь откроем карты. Правила сырных гонок очень просты: участники забираются на вершину холма и ожидают сигнала. На счет «три» по склону пускают катиться пятикилограммовую головку сыра, на счет «четыре» все вскакивают и бегут за ней. Тот, кто первый схватит сыр, получит его в качестве приза. В течение фестиваля устраивается несколько забегов. Подвох этой игры в том, что склон холма очень крутой и неровный, даже в сухую погоду спуск по нему небезопасен.

А теперь на примере сырных гонок рассмотрим правила формирования профиля компетенций любого нужного вам сотрудника, например специалиста по продажам. Для начала давайте договоримся о терминах, которые мы будем использовать, обсуждая основу эффективного подбора персонала:

- *Компетенции* – все проявления человека в поведении на работе, которые непосредственно влияют на достижение ре-

зультата и его качество. К компетенциям относятся навыки, личностные особенности, способности, темперамент, ценности и мотивация.

- *Профиль* – набор основных компетенций, который обеспечивает успех сотрудника при выполнении определенных видов работ в определенных условиях (компания, команда, среда).

Для выявления необходимых компетенций и формирования из них профиля лучше всего пользоваться моделью РДК (результат – действия – компетенции):

- *Результат* – мы определяем те результаты, которые должны быть оптимально достигнуты в итоге выполнения сотрудником определенного функционала. Стоит выделять не только итоговый, но и сопутствующие результаты, значимые для бизнеса.

Сырные гонки – первым схватить головку сыра. Сопутствующие – не получить травму.

Продажи – осуществить продажу. Сопутствующие – удовлетворенность клиента, снижение издержек, скидок (рентабельность продажи).

- *Действия* – мы определяем полный перечень тех действий (вариантов поведения), которые приведут к желаемым результатам.

Сырные гонки – быстро бежать, удерживать равновесие, хорошо хватать.

Продажи – найти клиента, установить контакт и т. д. Для достижения сопутствующего результата также необходимо не обманывать клиента, успешно торговаться, не предоставляя излишних скидок.

- *Компетенции* – те способности и особенности человека, которые позволяют совершить необходимые действия.

Сырные гонки – готовность и умение быстро бегать, хорошая координация движений, оптимальное соотношение роста и веса, умение быстро ориентироваться в ситуации и хватать большие предметы.

Продажи (возьмем только этап установления контакта с клиентом, найденным самостоятельно) – готовность к «холодному» контакту, способность быстро находить общий язык, умение заинтересовать, стрессоустойчивость при отказах, умение эффективно преодолевать возражения и достигать договоренностей на будущее.

МОЖЕТ и ХОЧЕТ

Одной из очень распространенных ошибок является следующая: при подборе персонала и управлении сотрудниками достаточно четко определяются компетенции группы МОЖЕТ (способности и навыки, которыми должен обладать человек, чтобы успешно справляться с той или иной работой), но игнорируются компетенции группы ХОЧЕТ (готовность человека выполнять нужные действия, а также его карта мотиваторов).

Готовность к тем или иным действиям и условиям работы (командировки, переработки, отказы, стресс, давление со стороны руководства) необходимо определять всегда. Ведь мы очень многое из того, что могли бы делать, не делаем просто потому, что не хотим. Всегда ли вы наводите порядок на рабочем столе? Всегда ли вы пишете план дел на день? А ведь все это каждый из вас умеет.

Еще один важный момент – это правильный выбор карты мотиваторов человека, оптимально подходящей в данной ситуации.

Карта мотиваторов – это набор доминирующих мотиваторов человека (как правило, их 3–6), воздействие на которые и дает наибольший эффект.

Абсолютная формула успеха мотивации заключается, по моему глубокому убеждению и опыту ведения бизнеса, в

следующем:

$$\text{Карта мотиваторов} = \frac{\text{возможности компании} + \text{возможности должности}}{\text{функционал} + \text{возможности и стиль менеджмента руководителя}}.$$

Если, например, у человека доминирует мотивация на зарабатывание денег, то ему подходит:

- компания, в которой уровень оплаты выше среднерыночного
- хорошо оплачиваемая должность или такая, которая позволяет самому влиять на заработок.
- руководитель, который не занижает уровень оплаты или бонусных схем.

Если главное для кандидата – карьера, то его стоит брать или в стремительно растущую компанию (в такой ситуации перспективы роста более вероятны), или на ту должность, на которой в ближайший год-полтора ожидается реальный рост.

Компании, находящейся на стадии «дойные коровы» (Бостонская портфельная матрица, см. приложение «Компетенции на разных этапах жизненного цикла компании»), стоит привлекать тех, для кого главное – стабильность, микроклимат и условия труда.

Так можно продолжать бесконечно. Основной вывод таков: если у вас есть стимулы – рычаги управления, соответ-

ствующие карте мотиваторов сотрудников, – то последние будут мотивированы и лояльны. А если нет – ситуация становится мало управляемой, и тогда у руководителей возникают вопросы, как «переделать» мотивацию человека.

Профиль компетенций всегда нужно составлять, исходя из зон МОЖЕТ и ХОЧЕТ.

Рынок есть рынок

Рынок труда – такой же рынок, как и любой другой, где конкурентоспособность определяет успех. Когда условия, предлагаемые компанией, соответствуют профилю компетенций, вы сможете найти кандидатов, соответствующих всем заявленным требованиям. Если же требования выше уровня компенсации (имеются в виду не только деньги и соцпакет, но также бренд и репутация компании, условия и график работы и многое другое), то найти подходящего кандидата и привлечь его не представляется возможным. Так, имея десять тысяч долларов, нельзя купить новый «мерседес», а если кто-то вам его предложит за такие деньги, то это значит, что машина криминальная.

Если мы понимаем, что не можем требовать всего и сразу, то компетенции в профиле стоит разделить на *необходимые, недопустимые и желательные*. К первой категории будут относиться те требования, без соответствия которым мы в принципе не станем рассматривать кандидатов. Ко второй – те, которых точно не должно быть. К желательным компетенциям мы отнесем то, чему можно относительно легко и быстро научить или без чего можно обойтись.

Приведу пример компетенций менеджера по продажам:

- *Необходимые компетенции*: устойчивость к отказам, стрессоустойчивость, располагающий стиль общения. На-

учить этому крайне сложно.

- *Недопустимые компетенции*: раздражительность. Переделать взрослого человека невозможно.

- *Желательные компетенции*: навыки установления контакта и работы с возражениями. При наличии всего, что перечислено в первом пункте, этому довольно легко научить на тренинге или в процессе работы.

Итак, подготовительная работа сделана, профиль компетенций составлен. Сотрудник отдела подбора персонала провел первичный отбор по резюме и фейсконтроль. А что дальше?

Все лгут

В популярном сериале «Доктор Хаус» главный герой часто повторяет: «Все лгут». А мы скажем по-другому: большинство людей на интервью дают социально желательные ответы, т. е. говорят не всю правду; «причесанную» правду; правду, но не совсем про себя. К этому ведет и само желание получить работу, и привычка, которую нам прививают с детства – нельзя поднимать «неприличные» темы (мы не станем, к примеру, говорить учителю, что урок был скучным). В этом и заключается проблема.

Как вы считаете, как ответят на такие вопросы большинство кандидатов:

1. Вы будете брать ответственность на себя или станете ее перекладывать?
2. Будете ли вы брать откаты?
3. Будете ли вы лояльны к компании?
4. Ориентированы ли вы на достижение результата?
5. Есть ли у вас свое мнение?
6. Будете ли вы строить позитивные отношения с пользователями? (Вопрос для сисадмина.)
7. Будут ли вас раздражать клиенты? (Вопрос для человека, работающего в продажах.)

Совершенно очевидно, как ответят на такие вопросы кан-

дидаты. По крайней мере те из них, кто вполне вменяем и адекватен. Но насколько эти ответы будут правдивы?

А теперь попробуйте определить, что проверяется следующими вопросами и какие ответы будут на них «правильными». (Эти вопросы призваны оценить то же, что и предыдущие, только последовательность другая, так что попробуйте разобраться, какой вопрос из первого списка с каким из второго соотносится.)

1. Почему так много бестолковых пользователей?
2. Опишите свою работу за последний год.
3. Почему одни люди в работе успешны, а другие – нет?
4. Почему в одних компаниях бывают случаи финансовых злоупотреблений, а в других – практически нет?
5. Почему многие клиенты такие агрессивные?
6. Вы хороший сотрудник? Почему вы так считаете?
7. Почему некоторые люди могут уволиться без предупреждения, а другие заранее ставят руководство в известность?

Думаю, мне удалось вас заинтересовать. В следующих главах мы рассмотрим методики, которые достаточно просты в применении, чтобы их мог освоить каждый руководитель, не имеющий психологического образования и специальной подготовки, но в то же время дают высоко достоверные результаты оценки.

Все эти методики являются не только инструментами принятия решения о найме персонала, но и ключом к последую-

щему результативному управлению, о чем мы тоже еще поговорим. Именно поэтому данная книга, в отличие от моих предыдущих, адресована в большей степени именно руководителям и собственникам бизнеса, нежели представителям служб персонала.

Структура и закономерности интервью

Одним из основных факторов успешности проведения интервью является продуманность его структуры. Так же, как и в любых переговорах, при проведении интервью нам надо добиться нескольких поставленных целей. И главная цель – установление контакта с человеком таким образом, чтобы его реакции были адекватны, он максимально раскрылся, и мы могли, с одной стороны, получить от него всю необходимую нам информацию и, с другой стороны, мотивировать его на дальнейшее взаимодействие с нами и заинтересовать работой в компании. В связи с этим интервью имеет смысл проводить как переговоры, т. е. процесс, в котором обе стороны имеют равные или близкие к равным права, заинтересованы друг в друге, а также в том, чтобы передать и получить всю полезную им информацию. Одна из типичных ошибок, с которой приходится сталкиваться, – это ведение интервью в форме допроса. Ошибкой это можно считать не только исходя из этических соображений, но и с той точки зрения, что таким образом мы демотивируем наиболее успешных игроков рынка труда, портим репутацию компании, а главное – не получаем картины адекватного поведения человека. Противоположность этому подходу – интер-

вью-продажа – также встречается нередко, когда кандидат очень нравится или «стоит» дороже, чем компания может предложить. В подобной ситуации велико искушение «продать» компанию, преувеличивая достоинства, умалчивая о недостатках и, главное, практически не проводя оценки кандидата. Такой подход довольно часто сопровождает «охоту за головами», так как кандидат при данном методе подбора часто не имеет изначальной заинтересованности в вакансии.

Ситуация интервью-переговоров дает возможность обеим сторонам понять, подходят ли они друг другу. Переговоры предполагают равные права сторон во взаимной оценке, проявлении заинтересованности и основываются на нескольких принципах и закономерностях.

Базовая идея, которая лежит в основе эффективного интервью, состоит в том, что нет универсально хороших или универсально плохих кандидатов, так же как нет универсально хороших или плохих компаний: есть подходящие друг другу или не подходящие. Мы делаем вывод о том, подходит ли нам кандидат на основе его соответствия тому профилю компетенций, который мы составили, а кандидат оценивает компанию, исходя из собственных особенностей личности, мотивации и предпочтений к коллективу. Ошибки во взаимной оценке, какой бы из сторон они ни были сделаны, приводят к плачевным результатам: кандидат выходит на работу, компания вкладывает время, усилия, эмоции своих со-

трудников, а также средства в процесс адаптации, обучения и коучинга сотрудника. Поэтому сразу же отметим, что гораздо выгоднее еще на этапе интервью выявить полное или частичное несоответствие, чем сделать предложение кандидату, который не подходит нам или которому не подходим мы.

Чтобы добиться правильного и всестороннего понимания обеими сторонами друг друга, имеет смысл взять за основу определенную структуру, весьма напоминающую структуру коммерческих переговоров.

Первый этап – установление контакта. При этом интервьюеру нужно создать благоприятное впечатление о компании, дать возможность кандидату расслабиться и вести себя адекватно. Как и в любой другой ситуации, на этапе установления контакта уместны несколько общих вопросов или фраз, предложение чашки кофе или чая – это взаимное представление. Естественно, что обстановка должна быть комфортной и располагающей. Если мы проводим интервью в помещении, где шумно, постоянно присутствуют или заглядывают посторонние люди, много отвлекающих факторов, то установить контакт с кандидатом довольно сложно. (Существуют, правда, так называемые стресс-интервью, во время которых кандидату специально создают стрессовые условия. Такие интервью могут быть эффективны при оценке кандидатов на виды деятельности, требующие яркой выраженности каких-либо особых качеств: например, для разведчика

очень важно умение скрывать свои эмоции. Я, однако, не являюсь сторонником этого метода применительно к проведению интервью на вакансии в современной бизнес-среде: такой подход может испортить репутацию работодателя, а также побудить успешного кандидата отказаться от такой компании.) Если предполагается, что время интервью сильно ограничено, то стоит это оговорить, чтобы избежать ситуации, когда из-за длительной «раскачки» до главного руки так и не дошли.

Второй значимый этап – это краткий (от 5 до 20 минут – в зависимости от значимости и сложности позиции) разговор о компании. Я бы рекомендовала сначала спросить кандидата, что он знает о компании. Это позволит понять его заинтересованность, деловой этикет и корректность (подготовился ли к встрече). Также мы сможем оценить в первом приближении его мотивы, так как многие кандидаты, говоря о компании, выделяют именно то, что для них значимо. Если вы хотите проявить вежливость и заинтересованность в кандидате, то стоит ему рассказать немного о компании и вакансии. Однако старайтесь при этом не подсказывать социально желательных ответов (например, если мы говорим, что для нас важна именно командная работа, то кандидату будет совершенно ясно, как именно отвечать на вопросы, связанные с командной работой).

Третий этап – это собственно интервью в традиционном понимании этого слова, т. е. предложение кандидату ряда

вопросов, ситуационных задач и т. д. (тому, как правильно провести этот этап, и посвящена бóльшая часть рассматриваемых методик). Сколько времени должен занимать этот этап, зависит от используемых методик, сложности вакансии и подхода компании. В среднем на интервью необходимо от получаса до часа, однако в ряде случаев оно может длиться и полтора часа. При более длительных интервью падает эффективность восприятия информации, поскольку внимание участников распыляется, и к тому же за несколько часов люди просто устают.

На этом самом важном этапе интервью стоит учитывать несколько моментов:

- Методики должны быть разнообразными, каждое значимое предположение стоит перепроверять несколькими методами. Например, мы хотим оценить основные мотиваторы кандидата. В такой ситуации можно использовать как проективные вопросы, причем несколько разных вариантов, так и ситуационные (CASES, т. е. кейсы). Если же делать выводы на основании только одного ответа по одной методике, мы легко можем получить случайный, низкой степени достоверности или неполный результат.

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.