



МЕЖДУНАРОДНАЯ
АКАДЕМИЯ
ИССЛЕДОВАНИЯ ЛЖИ

ЛЮДМИЛА
МАРТЬЯНОВА

ПРОФАЙЛИНГ В ДЕЙСТВИИ

Характеристика
собеседника
за 10 минут



Психология поведения

Людмила Мартьянова

**Профайлинг в действии.
Характеристика
собеседника за 10 минут**

«Издательство АСТ»

2023

УДК 159.9
ББК 88.3

Мартьянова Л. М.

Профайлинг в действии. Характеристика собеседника за 10 минут / Л. М. Мартьянова — «Издательство АСТ», 2023 — (Психология поведения)

ISBN 978-5-17-154827-8

Существуют различные типы людей, и важно научиться их распознавать. Шаг за шагом анализируя тех, кто встречается на вашем пути, вы сможете защитить себя и извлечь выгоду из любой ситуации. Книга, которую вы держите в руках, поможет прокачать навыки в общении, разобраться в ролях и личностях, исследовать мотивы и даст эффективные инструменты для работы с людьми. «Профайлинг в действии. Характеристика собеседника за 10 минут» – лёгкое в освоении научно-популярное руководство для продаж, маркетинга, рекрутинга, переговоров, обучения, общения и разрешения конфликтов. Настоящее издание просто и доступно расскажет об эффективных приёмах и техниках, разработанных с помощью научных трудов Международной академии исследования лжи (МАИЛ). Весь материал подкрепляется примерами из реальной практики ведения бизнеса в России.

УДК 159.9
ББК 88.3

ISBN 978-5-17-154827-8

© Мартьянова Л. М., 2023
© Издательство АСТ, 2023

Содержание

Введение	6
Глава 1. Составление профиля должности	9
Глава 2. Правила составления профиля должности	13
Глава 3. На основании чего построена модель кадрового профайлинга	17
Международной академии исследования лжи (МАИЛ)?	
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Людмила Михайловна Мартянова
Профайлинг в действии.
Характеристика собеседника за 10 минут

© Международная академия исследования лжи, 2023

© ООО «Издательство АСТ», 2023

Введение

На собеседование пришёл кандидат, желающий работать в вашей компании. У него отлично поставлена речь, солидный послужной список, и в целом производит впечатление профессионала. Но внешность обманчива, примеры «правильных резюме» в изобилии размещены в Интернете, а за маской перспективного сотрудника может скрываться пустой болтун или мошенник, уже пойманный на воровстве и уволенный с позором. А что, если это агент конкурирующей фирмы? И он начнёт выдавать конфиденциальную информацию?

Ни один вариант нельзя исключить. Безопасность – это один из главных факторов, определяющий стабильность и конкурентоспособность любой организации. В этом смысле подбор персонала играет ключевую роль. Кому нужны сотрудники, обкрадывающие фирму, проворачивающие за спиной начальства всевозможные махинации и тому подобное? Вопрос риторический, и ответ на него прост – никому. Но как поставить барьер на пути таких людей? Вот это уже нетривиальная задача.

Предположим, бизнес маленький, сотрудников немного и все друг друга знают много лет. Даже здесь возможны «сюрпризы» от, казалось бы, абсолютно надёжных сотрудников. О крупной компании и говорить нечего. Претендентов на хорошую должность хоть отбавляй, у всех прекрасные резюме, каждый стремится продемонстрировать свои сильные стороны и утаить нежелательную информацию. А ведь многим есть что скрывать: криминальную биографию, а значит, и связи в преступном мире, пристрастие к наркотикам, алкоголю, игроманию. Наличие крупных долгов, которые никак не удаётся погасить, скандальный уход с предыдущей работы, да много ещё что.

Итак, кто перед нами: честный профессионал или ловкий обманщик? Ответ на этот вопрос дают технологии, разработанные и широко применяемые Международной академией исследования лжи (МАИЛ).

Мы существуем на рынке десять лет. За эти годы МАИЛ провела порядка 20 тысяч полиграфных проверок, приняла участие более чем в 500 реальных расследованиях, сделала 300 экспертиз по запросам следственных и судебных органов. Мы оказали более тысячи психологических консультаций, выпустили 12 книг и обучили несколько тысяч человек. Наши специалисты нередко участвуют в телевизионных проектах. А я, Мартянова Людмила, – автор книги, практикующий профайлер-полиграфолог в Международной академии исследования лжи, – буду в этой книге делиться профессиональными секретами и интересными историями из практики моей и моих коллег «по цеху».

Конечно, работа специалиста по подбору персонала не ограничивается выявлением лжеца. Прежде чем принять кого-то на работу, особенно на ответственную должность, необходимо составить максимально полный психологический портрет кандидата. А ведь у всех есть слабости, которые обычно не афишируют. Одни прекрасно справляются со служебными обязанностями в спокойной обстановке, но теряются в форс-мажорных ситуациях. Неожиданно сдвигаются сроки сдачи проекта, и возникает острый дефицит времени. Знакомая ситуация, не правда ли? Тут уже на первый план выходит способность выдерживать стресс.

Другие не могут найти общего языка с заказчиком просто в силу недостаточно развитых коммуникативных способностей. Третьи не способны устоять перед соблазном получить нелегальный доход за счёт фирмы. И так далее.

Есть и ещё один пласт проблем. Они возникают, когда кандидат подходит по всем критериям, кроме ценностей. Представьте, молодой человек закончил высшее учебное заведение, хочет быть адвокатом, защищать невиновных, бороться с несправедливостью.

И вот на собеседовании он заявляет: «Хочу стать первоклассным адвокатом под вашим руководством и бороться за справедливость!». А напротив него сидит опытный дядечка, у

которого совершенно иной взгляд на адвокатскую деятельность. «Что? За справедливость? Ты вообще сейчас про что? А как мы деньги будем зарабатывать?». Если молодой человек не захочет отходить от своего кредо, то этим двум людям не по пути.

Что и говорить, в одних компаниях требуют придерживаться строго определённых процедур, в других ожидается гибкость, если не сказать беспринципность. Помните анекдот о подборе бухгалтеров:

- Сколько будет 2+2?
- Четыре.
- Следующий!
- Сколько будет 2+2?
- Четыре.
- Следующий!
- Сколько будет 2+2?
- А сколько надо?

Иными словами, прежде чем утвердить кандидата в должности, о нём придётся собрать как можно больше информации. Иногда это сделать довольно легко, но обычно требуется помощь высококлассных специалистов.

У нас был интересный случай, когда на собеседование пришёл парень, претендовавший на должность руководителя отдела продаж. Общаюсь с ним некоторое время, отмечаю особенности, которые говорят, что по психотипу это добрый, мягкий, исполнительный человек. Он умеет прекрасно работать с людьми, ведёт себя деликатно и поставленные задачи выполняет.

Но вот задаю вопрос: «С каким животным вы себя ассоциируете?» Понимая, что сейчас оценивают его качества, он отвечает: «Я как лев!» Далее парень перечисляет ряд своих характеристик, поясняя, почему он так считает. И тут выясняется, что «прогибать» людей под себя он не станет, навязывать свою точку зрения тоже.

Далее я спрашиваю о причинах увольнения с предыдущего места работы и вижу, что кандидат что-то недоговаривает. Задав вопрос позже и в другой формулировке, получаю ответ. Оказалось, что парень уже трижды занимал руководящую должность, но всякий раз уходил. Первый раз, потому что один из коллег подставил его, а он не стал ничего доказывать. Во втором случае менеджер вставлял палки в колёса, однако наш «лев» не стал бороться. И, наконец, с третьей должности он ушёл, когда возник спорный вопрос с руководством. Парень решил уклониться от конфликта и опять заняться поиском работы.

Ясно, что руководитель отдела должен решать проблемные вопросы, даже если они сопряжены с неприятным противостоянием.

А вот ещё один пример, в своём роде уникальный. На этот раз собеседование проходил мужчина, кандидат на должность менеджера по развитию. Это был человек, не привыкший работать под чьим-либо руководством. Ранее он занимался своими бизнес-проектами, причём не всегда легальными, в том числе рейдерскими захватами.

О своём специфическом опыте он рассказал, конечно же, не сразу. Стандартные контрольные вопросы звучат примерно так: «Когда-нибудь Вы обманывали своего работодателя?», «Хотя бы раз Вы относились халатно к поставленной задаче или выполняемой работе?» и др. Для этого же кандидата пришлось пользоваться «тяжёлой артиллерией». И диалог сложился так:

- Чаще всего Вы предпочитаете достигать своих целей незаконным путём?
- Ну, по-разному.
- А чаще всего?

- Да.
- Вы способны на убийство?
- Да.

В итоге я не рекомендовала брать его в качестве менеджера по развитию. Он отлично справился бы с ролью консультанта, но у меня возникло подозрение, что с таким менеджером заказчик рискует лишиться своей компании.

Пожалуй, на этом вводную часть книги можно и закончить. Подробности ждут читателя дальше. В следующих главах речь пойдёт о том, как на практике применять технологии выяснения особенностей личности кандидатов и сотрудников организации. И, что немаловажно, мы рассмотрим способы прогнозирования их поведения в интересующих Вас контекстах.

Отметим, что книга, которую вы держите в руках, это практическое пособие, написанное на основе российских реалий ведения бизнеса. Теоретизирование сведено к минимуму, всё по делу и «заточено» на решение реальных проблем, с которыми постоянно сталкиваются руководящие работники, специалисты, занимающиеся подбором кадров, и менеджеры среднего звена.

Хотим поблагодарить наших коллег: Евгения Спирицу, Алексея Филатова, Светлану Иванову за то, что в этой книге у нас есть возможность использовать результаты трудов и исследований этих талантливых людей, которые внесли большой вклад в изучение данной области.

Глава 1. Составление профиля должности

Если цель поставлена размыто, то и результат окажется таким же. Чёткое представление о задачах, которые предстоит решать сотруднику, – это обязательное условие для успешного подбора кадров. Отсюда следует, что сначала требуется описать соответствующие компетенции, индивидуально-личностные характеристики, требования к знаниям, навыкам, квалификации и опыту сотрудника (кандидата).

Такое описание называется профилем должности.

Если пренебречь составлением профиля должности, руководствуясь неким размытым образом желаемого, то и подбор сотрудников произойдёт «на глазок». Вот так в компаниях и появляются посредственные, плохо мотивированные, а порой и явно нежелательные исполнители.

В Международную академию исследования лжи часто направляют кандидатов как для оценки их психологических портретов, так и в целях выявления факторов риска. Тут и выясняется, что заказчики плохо представляют себе, что хотят получить. Иными словами, в этих компаниях из потока приходящих резюме просто выбирают более-менее понравившиеся. Причём отбор происходит на основании неких смутных представлений о том, какой сотрудник нужен!

Тогда нам самим приходится составлять профиль, а когда его согласовываешь с заказчиком, то он говорит: «Неплохо выглядит! Почему бы и нет?»

Иногда встречается и другая ошибка, связанная с использованием устаревших профилей. Да, профиль когда-то составили, и нельзя сказать, что его нет. Но с тех пор компания поменяла направление своего развития, а сотрудников продолжают набирать согласно критериям, сформулированным под другие задачи. Мир меняется очень быстро, пусть фраза и звучит как клише, но это факт. И, тем не менее, в ряде компаний пользуются «зацементированными» профилями, «внутренность» которых давно требует кардинального пересмотра.

Полагаю, мы сошлись на том, что актуальный профиль должности необходим. А теперь давайте рассмотрим, как правильно его составить.

1. Определение списка компетенций и ценностей, обязательных для кандидата.

Например, на должность менеджера по продажам такой компетенцией будет коммуникативность или стрессоустойчивость. Далее, отталкиваясь от сложившейся корпоративной этики и ценностей компании, следует прописать и ценности, которые должны быть у кандидата. Желательно, чтобы у компании, и у работника они совпадали.

2. Главные требования к сотруднику – его опыт работы и знания.

В списке требований, как правило, затрагиваются специфические знания, умения и навыки, которыми кандидат должен владеть. На этом я подробно останавливаться не буду. Отмечу только, что есть принципиальные требования, без которых человек не сможет быть эффективным в той или иной сфере деятельности. Например, если работа менеджера связана с иностранными компаниями, то не обойтись без знания английского языка. Это является обязательным условием, так как человек не сможет быстро научиться иностранному языку в процессе выполнения своей работы.

Остановлюсь более подробно на таких составляющих профиля, как опыт работы и обучаемость. Если хотите, чтобы сотрудник сразу включился в работу, то предпочтение следует отдавать опытному кандидату. Если характер работы имеет свою узкую специфику, иногда лучше вложить в сотрудника ресурсы на время вхождения в должность и на обучение. Между прочим, в автошколах инструкторы часто спрашивают ученика, ездил ли он ранее за рулём. Ответ об отсутствии опыта вызывает радость инструктора, поскольку не придётся переучивать.

Если необходимо найти специалиста под «узкие места» или научить «под себя» – лучше выбрать кандидата без опыта.

Что для вас важнее, опыт или личностные характеристики? Например, на должность менеджера по продажам к вам идёт активный студент. Да, у него нет опыта, но он настолько обаятельный, харизматичный, «зажигает», воодушевляет, что вопрос об опыте может и отпасть. Или вот придёт к вам менеджер с 10-летним опытом, но при ближайшем рассмотрении выяснится, что все эти годы он сидел на входящих звонках в одной и той же компании.

Однако если речь идёт о какой-то узкоспециализированной сфере или специфических знаниях, опыт работы необходим. Если вы подбираете сотрудника в крупную иностранную фирму и, например, должностные обязанности включают технический перевод с иностранного языка, то и здесь опыт желателен. Для работы в цехах или для руководства производством нужен опыт не менее 3 лет. Как показывает практика, первые 2 года человек разбирается в нюансах, специфике, делает ошибки и учится на них. Поэтому перед ответом на вопрос, кого вы всё-таки хотите, красивого или умного, проанализируйте специфику работы.

Тех, кто хочет опытного и обучаемого сотрудника, хочу предупредить, что иногда «коробочка» забита плотно. И то, что вы попытаетесь заливать сверху, может просто выливаться.

3. Ожидаемая мотивация работника.

Вы должны понимать, какую мотивацию ждёте от человека. Например, есть мотивация «К позитивным результатам» (сокращённо – «К»). А мотивация «От негативных последствий» (сокращённо – «ОТ») – избегание неприятных ситуаций. Обратите внимание на главное кредо врачей – «Не навреди!». Особенно в экстренных ситуациях «ОТ» позволяет принять правильные решения.

А давайте сравним мотивации риск-менеджера и менеджера по продажам. Первого должна мотивировать возможность уйти от лишних рисков, решить поставленные задачи без ошибок и вовремя получить свою зарплату. Второго мотивируют результаты, соответствие затраченным усилиям, его признание со стороны руководства как самого лучшего менеджера. Вам надо понять, что вы сможете дать сотруднику и на какой полюс мотивации он будет опираться. Более подробно о программе мотивации мы поговорим ниже, в главе о метапрограммах.

4. Модель поведения в различных ситуациях и при принятии решений.

Промоделируйте наиболее частые ситуации, с которыми сотрудник столкнётся в ходе своей работы. Затем определите модели, которые максимально эффективны.

Предположим, приглашают сотрудника на процессную, операционную деятельность, где основным требованием является исполнительность. Данная работа не требует сверхнавыков, и здесь модель избегания конфликтов допустима. Но если подбираем кандидата на должность руководителя, то избегание конфликтов при решении вопросов деструктивно скажется не только на его работе, но и на всей организации.

Как же поведёт себя кандидат в конфликтных ситуациях? Для проверки поспорьте с кандидатом, только начинайте не сразу, пусть он к вам немного привыкнет, адаптируется. После этого создайте конфликтную ситуацию вокруг несогласия с чем-то. Это станет для вас подсказкой. Но всё же для исчерпывающего анализа обычно требуется более глубокая проверка.

Прежде чем о ней рассказать введём термин «**метапрограммный профиль, лингвистический и поведенческий**». Это набор бессознательных фильтров восприятия человека, посредством которого формируются основные жизненные и поведенческие стратегии и связанные с ним убеждения.

Так вот, мы изучаем и прошлый опыт кандидата, и его психотип, и, разумеется, метапрограммный профиль. Знания о метапрограммном профиле скажут о кандидате очень многое.

Станет понятно, как, в какой форме, максимально доступно и ёмко доносить информацию до каждого конкретного кандидата.

Анализ метапрограммного профиля позволит сформировать должностные обязанности, выявить профессиональные возможности и ограничения конкретного кандидата, выяснить, чем его мотивировать.

Также выяснится, сможет ли кандидат взаимодействовать с членами коллектива, как он принимает решения, на основании чего и сколько времени у него это займёт. Одно дело – мгновенно реагировать на быстро меняющиеся условия, другое – планомерный анализ для решения задач в сфере стратегического управления. Кто вам нужен – специалист call-центра, оперативно отвечающий на вопросы, или руководитель, определяющий стратегию развития организации?

Обобщая сказанное, отмечу, что анализ метапрограммного профиля даёт ответ на главный вопрос: будет ли кандидат успешен в той должности, на которую претендует.

5. Образование кандидата.

Есть должности, в которых бо́льшую роль играют личностные характеристики человека, нежели определённое образование.

Например, в должности руководителя может находиться харизматичный, волевой, инициативный человек, мыслящий стратегически, но не получивший образование менеджера. И наоборот, человек с образованием управленца может абсолютно не дотягивать до этой должности по своим личностным характеристикам (пассивный, безынициативный и прочее).

Но если вы подбираете кандидата на должность инженера в атомной отрасли, то без профильного образования не обойтись. Так что в профиле обязательно прописывайте уровень образования, если он необходим.

Здесь может возникнуть вопрос: если человек обладает опытом, но отсутствует должный уровень образования, настолько ли это критично? А вдруг упустите хорошего специалиста? Готовы ли вы вкладываться в то, чтобы подтянуть его уровень образования различными повышениями квалификаций? Разрешите ли работнику уходить в учебный отпуск, если он захочет учиться? На это у вас должны быть ответы.

6. Предпочитаемые отношения в коллективе, ожидания по стилю руководства, особенности командного взаимодействия.

Какие отношения предпочитает человек в коллективе – немаловажный момент. Если деятельность предполагает наличие конкуренции среди сотрудников, а кандидат привык работать в условиях доверия и взаимовыручки, то данный коллектив ему не подойдёт.

Стиль руководства – фактор, который влияет на длительность работы и замотивированности сотрудника. Кто-то предпочитает строгие иерархические отношения и чёткие задачи, а кому-то легче, когда с руководством можно поговорить на отвлечённые темы и поддерживать хорошие взаимоотношения. Это все выясняется с помощью вопросов особого типа, используемых в проективных методиках. О них мы поговорим в соответствующей главе.

Также бывают ситуации, когда кандидат – прекрасный специалист, но у него «своё видение» работы в команде. Проще говоря, он плохо взаимодействует с коллективом, что является отвлекающим фактором как для специалиста, так и для остального коллектива. Кто ваш кандидат: менеджер, одиночка или командный игрок? Чтобы это выяснить, существуют специальные вопросы.

7. Цели и задачи специалиста.

Определите, какие цели должен преследовать работник. Мы как-то подбирали кандидата на должность начальника производства. Искали среди людей, проживающих в Москве, Мос-

ковской области и в провинции. На вопрос кандидату с периферии 53-х лет, почему он откликнулся на вакансию и готов переехать, не имея соответствующего опыта, мы получили ответ: «Я хочу себя попробовать в новой сфере». Вряд ли такая цель должна быть у человека на этой должности с учётом его возраста и опыта.

Довольно часто встречаешься с тем, что человек устраивается на руководящую должность, не имея вообще никакой цели. Это говорит о том, что и в работе он может придерживаться такой же политики. Попробуйте задать вопрос: «Кем он видит себя через несколько лет? В каких направлениях хотел бы развиваться?» По некоторым кандидатам сразу заметно, что человек никогда не задавал себе этих вопросов.

Если нам нужно закрыть вакансию на линейную должность и требуется хороший исполнитель, то цель – занять пост директора в ближайшее время – вряд ли годится для нашего запроса. Здесь подойдут хорошие исполнители, не стремящиеся занимать управляющие позиции.

Рекомендация: В этой части профиля прописывается полный функционал того, что обязан делать сотрудник. Это требуется для того, чтобы для работника не стали сюрпризом множество обязанностей, которые ему потихоньку добавляют.

Чем более детализирован профиль, тем больше вероятность, что вам не попадётся кот в мешке. Но старайтесь не «перебарщивать» с входящими условиями. Бывает, прочитаешь профиль и понимаешь, что на эту должность должен прилететь Супермен, хотя по факту должность и не предполагает использование целого ряда перечисленных навыков. Как и во всём, необходимо придерживаться золотой середины.

Глава 2. Правила составления профиля должности

В деле подбора кадров правильно составленный профиль – это фундамент, на котором строится дальнейшая работа. Фундаменту всегда уделяют особое внимание. Так что мы продолжим разговор о профиле и предложим читателю несколько основополагающих рекомендаций.

1. Определение стратегии развития организации в целом.

Определение стратегии развития организации – первое правило. В разных компаниях одна и та же должность зачастую отличается по функционалу. Здравый смысл подсказывает, что есть разница между организацией, которая только начала свой путь, и длительно существующей крупной компанией, где всё стабильно и понятно. Соответственно и профили отличаются, даже если они прописаны для должностей с одинаковым названием.

В больших, стабильных компаниях, приносящих прибыль, работа выстроена системно, и ничего особо нового делать не нужно. Достаточно соблюдать определённый порядок, выполнять набор действий и алгоритмов, закреплённых за должностью. В «молодой» или небольшой компании сотрудник – «и чтец, и жнец, и на дуде игрец». Приходится тащить на себе большое количество функций, включая те, что изначально не проговаривались с работодателем. Начинаящей организации нужны люди инициативные, творческие, готовые делать то, чему их не учили. Это действительно важно на этапе становления компании.

Когда же организация существует сравнительно долго, никто не лезет в другую область, не вмешивается в функционал чужой должности. Сотрудники работают от звонка до звонка, с 8.00 до 17.00, и всё их устраивает. Здесь приветствуются люди, которые знают всю последовательность дальнейших действий, понимают, где начинается и заканчивается их зона ответственности, а потом строго следуют чётко сформулированным процедурам.

Когда нет выверенного алгоритма, «процедурный» человек не сможет стать эффективным в должности, которая предполагает творческий подход и многозадачность. Чем меньше и моложе организация, тем больше компетенций необходимо и тем больше требований будет к кандидату. Так что есть смысл выяснить, в какую компанию вы подбираете человека.

2. Каждую компетенцию формулируйте предельно конкретно.

Чётко пропишите, как расшифровывается каждая компетенция и что в неё входит. Не должно быть никаких красивых названий, допускающих множество трактовок.

Вот пример из нашего тренинга по кадровому профайлингу. Участникам тренинга задали вопрос: «Назовите качества, которые должны быть у менеджера по продажам?» В целом ответы участников сводились к следующему: коммуникативные навыки, стрессоустойчивость, лояльность к компании, экспертность, организационные навыки, ответственность, чёткая речь и дикция, обучаемость, умение слушать и выявлять потребности клиента, навыки выхода на лицо, принимающее решение (ЛПР), клиентоориентированность.

Участникам тренинга предложили разобрать конкретно каждую компетенцию. И выяснилось, что разные люди подразумевали под той или иной компетенцией совершенно разное.

Расшифровка компетенции зависит от того, на какую конкретно должность претендует кандидат (менеджер по продаже автомобилей в автосалоне, менеджер по продажам на входящих звонках, менеджер по ведению клиентов и др.). Давайте рассмотрим, как расшифровать каждую из обозначенных компетенций.

Коммуникативные навыки. Расшифровка данной компетенции может включать в себя как схожие, так и абсолютно разные значения. Например, умение убеждать, слушать,

выявлять потребности, желание общаться, грамотная речь, вежливость, чёткая дикция, убедительность, красноречие.

Если требовать от кандидата всё вышеперечисленное, а по факту он будет использовать только 2–3 характеристики, вы необоснованно утяжеляете профиль. Тем самым вы усложняете свою работу, но это ещё не всё. Если указывать избыточные навыки, это может стать причиной низкой мотивации сотрудника.

Представьте, кандидат на должность хочет общения с новыми людьми, а ему дали один участок ведения клиента, где он не может реализовать задуманное. Кандидат ждал от своей должности шанса использовать свои сильные качества, а столкнулся с тем, что его «козыри» не востребованы.

Предположим, вы подбираете человека на должность менеджера по продажам на входящие заявки и менеджера по активным продажам. В обоих случаях коммуникабельность имеет первостепенное значение. Но что конкретно входит в понятие коммуникабельности? В случае с менеджером по активным продажам – это желание общаться, красноречие и умение убеждать. Менеджер по продажам на входящих звонках обрабатывает заявки, умение убеждать и желание общаться не столь важно, а на первый план выходит способность выявлять потребности и грамотная, вежливая речь.

Бывает так: кандидат претендует на должность менеджера по продажам, он любит и знает, как общаться, но речь его не совсем чёткая и грамотная, пару букв он не выговаривает и немного шепелявит. Зато как он даёт информацию! Он это делает экспрессивно, мотивирующе, он заинтересовывает людей. И это важнее, чем грамотная речь и чёткая дикция.

Так что при составлении профиля необходимо понять, на какую конкретно должность кандидат претендует и какие навыки действительно важны.

Стрессоустойчивость. Как понять, что человек стрессоустойчив? Стрессоустойчивость предполагает терпеливость, гибкость и умение быстро реагировать на различные ситуации, а это нарабатывается практикой. О стрессоустойчивости свидетельствует опыт человека. А то приходят устраиваться на работу ребята лет двадцати и говорят: «Моё сильное качество – это стрессоустойчивость!». Сразу возникает вопрос: «Когда и как ты успел понять, что ты стрессоустойчив?»

Лояльность. К лояльности мы относим исполнительность и управляемость. Чтобы это проверить, поставьте кандидату задачу, которую необходимо выполнить перед тем, как он придёт на собеседование.

Посмотрите, сделано ли то, о чём просили, задавал ли вопросы при этом кандидат, были ли попытки снять с себя ответственность или перенести исполнение задачи на другое время.

К лояльности можно отнести совпадение по ценностям, которых придерживается кандидат и уже сложившийся коллектив компании. У нас был заказчик, для которого мы подбирали юриста в компанию. Заказчик, скажем так, гибко относился к имеющимся возможностям. И один из вопросов для кандидата звучал следующим образом: «Как вы относитесь к тому, что иногда придётся лавировать в существующем законодательстве для достижения целей работодателя?». Кандидат ответил: «Что я не считаю правильным, я делать не буду». Хороший специалист, но не подошёл для этой компании.

Экспертность. Экспертность – это не только опыт работы, это знание продукта, существующего рынка, соответствующий уровень образования и навыков в определённой сфере. Но экспертность для продавца антиквариата и экспертность менеджера по продаже автомобилей – абсолютно разные вещи. В первом случае первостепенны узкие, специфические знания продукта. И, кстати, их необязательно приобретать в процессе получения формального образования. Во втором случае – это опыт и понимание, кому, что и зачем можно продать. И дело здесь далеко не в том, чтобы до мелочей знать все составные части автомобиля.

Навыки планирования. Давайте разберёмся, о чём здесь идёт речь. Умение планировать и чётко следовать плану – не одно и то же. Есть люди, нацеленные на результат, а есть процедурные, нацеленные на процесс (об этом подробнее в главах о метапрограммах). Есть люди, которые способны распланировать каждый час своей жизни и стремятся во всём следовать плану. Вероятность того, что процедурный человек станет постоянно искать новые пути для продажи продукта, сильно снижается. Если должность предполагает желание поиска нестандартных путей решения, подходов к сложным клиентам, то процедурный человек не справится.

Вспомним хорошую фразу: «Планы бесполезны, планирование бесценно». Важен сам процесс планирования и возможность корректировать план на ходу, а не просто следование выработанному плану.

Ответственность. Что же мы отнесём к этой компетенции? Стремление доводить начатое до конца. Ориентация на результат. Исполнительность. Как это измерить при общении с кандидатом? Ответственность часто связана с мотивацией «ОТ», это также можно добавить в профиль должности. Однако для менеджера мотивация «ОТ» – минус.

Обучаемость. Обучаемость чаще всего не предполагает наличие опыта. Как правило, чем моложе кандидат, тем он более способен к обучению.

Клиентоориентированность. Мы советуем прописать компетенцию на уровне действий: любить работать с людьми, ставить в приоритет интересы клиента и учитывать их, принимая решения. Отношение к людям и, в частности, клиентам отчасти выявляется уже в ходе разговора с кандидатом.

Навыки выхода на ЛПР – в целом понятная компетенция, важен опыт, который есть у кандидата в этом вопросе.

3. В профиле должны быть расставлены приоритеты.

Недостаточно лишь прописать характеристики компетенции детально, важно сделать со всеми перечисленными компетенциями ещё кое-что.

Предположим, у вас есть десять компетенций в виде конкретных характеристик, предпочтительных для того, чтобы взять кандидата на работу.

Маловероятно, что в вашем профиле должности будет одинаковое соотношение важности каждой характеристики. Какие-то компетенции для вас более существенны, чем остальные. Соответственно в профиле следует расставить приоритеты и указать, что лично вы считаете первостепенным. Что важнее, умение слушать или умение убеждать? Грамотная речь или харизматичность? Умение вежливо разговаривать полезно, но настолько ли это значительно в сравнении с умением убеждать?

Вы прописываете компетенцию, её раскрываете, определяете «вес» каждой характеристики и потом выбираете, кто из кандидатов, при прочих равных условиях, больше подходит.

Разберём профиль должности предыдущего примера, но для краткости с ограниченным набором компетенций. Например, стрессоустойчивость, чёткая дикция, лояльность, коммуникабельность, ответственность. Принимаем, что коммуникабельность первостепенна. Далее решаем, что важнее: стрессоустойчивость или ответственность? Гибкость, умение работать в разных условиях, умение адаптироваться и менять своё поведение отнесём к стрессоустойчивости. Таким образом, стрессоустойчивость – вторая по приоритетности компетенция. Следующее качество – ответственность. В данном случае ответственность – это умение брать на себя задачи и выполнять их надлежащим образом и в срок. Также ответственность включает в себя исполнительность, и чаще всего это мотивация «ОТ». С учётом того, что большая часть менеджеров работают на результат с мотивацией «К», мотивация «ОТ» менее предпочтительна, чем коммуникабельность и стрессоустойчивость. Поэтому ответственность по приоритетности займёт третье место. Далее рассуждаем, что важнее: лояльность или чёткая дикция? Если нам

важно, чтобы менеджер был управляемым, то на четвертое место ставим лояльность, на пятое – чёткую дикцию.

Теперь представьте, к вам пришёл кандидат, и вы понимаете, что он позитивен, экспрессивен и так «вкусно» доносит информацию, что вы готовы закрыть глаза на то, что он не выговаривает некоторые буквы. Тогда последнюю по приоритетности компетенцию вычеркиваем из списка.

Вот так и определяется, на что лично вы готовы закрыть глаза в случае, когда кандидат в целом подходит, соответствуя должности по ключевым компетенциям.

4. Каждая компетенция, указанная в профиле, должна иметь свой «измеритель».

Чем измерить каждую компетенцию? Для этого нам помогут проективные вопросы, выявление метапрограммного профиля, знание базового психотипа и дополнительных тенденций в профиле. Составляя профиль должности, вы должны определить примерную картинку: МП, варианты психотипов, возможные ответы на проективные вопросы, качества личности, ценностный профиль, карту мотиваторов.

Таким образом, алгоритм составления профиля должности:

- 1) Определить, на каком этапе развития находится компания.
- 2) Важно каждую компетенцию прописать конкретно.
- 3) Расставить приоритеты.
- 4) Понять, в чём вы будете это измерять.

Рекомендация: Не добавляйте в профиль те характеристики и знания, умения, навыки, которые не обязательны в должности, ведь это неоправданно «утяжеляет» профиль, поиск и закрытие вакансии. Представьте себе идеального сотрудника на конкретной должности и подумайте, без чего эта должность невозможна. После этого вычеркивайте из профиля всё то, что не является строго обязательным. Это облегчит вам работу и даст шанс тем кандидатам, которые действительно подходят.

Глава 3. На основании чего построена модель кадрового профайлинга Международной академии исследования лжи (МАИЛ)?

При подборе персонала приходится учитывать большое количество деталей, начиная с профиля должности и заканчивая анализом психологических характеристик кандидата.

Правда, есть инструмент, позволяющий оптимизировать своё время, не тратя его на общение с неподходящими кандидатами. Это предварительный этап, включающий оценку, фильтр, анализ резюме и анкет, которые вы получаете или сами ищете, например, на hh.ru, superjob.ru и др.

В четвёртой главе мы подробно разберём, как действовать на этом этапе. Но прежде, чем переходить к соответствующему разделу книги, мы покажем, на чём основана наша модель кадрового профайлинга.

Итак, модель кадрового профайлинга МАИЛ состоит из шести пунктов:

1. Оперативная психодиагностика МАИЛ.

Существует немало классификаций, с помощью которых типологизируют личность, начиная от деления всех людей по четырем темпераментам и заканчивая знаками зодиака.

Мы выделяем 8 психотипов, учитывая особенности нервной системы и базовой эмоции. Мы будем говорить об этом с двух точек зрения: какой кандидат эффективен в том или ином психотипе определённой должности и какие факторы риска для него характерны. Факторы риска можно спрогнозировать и снизить вероятность их проявления. Также рассмотрим криминальные профили людей для понимания, на что кандидат способен в рамках организации.

Одним молотком не отремонтируешь весь дом, ведь любая классификация имеет свои ограничения. Не для всех задач она полезна, а иногда и вовсе неприменима. Поэтому мы опираемся также на метапрограммный профиль человека.

2. Метапрограммный профиль (МП-профиль).

МП-профиль – это достаточно стабильная характеристика, но всё же изменяющаяся в течение жизни. То, что мы способны развивать и «растягивать». А в «растянутом» метапрограммном профиле мы можем работать в противоположных контекстах одинаково продуктивно. Понимание метапрограммного профиля даёт нам много преимуществ. Начиная с того, что мы выясняем, на основании чего человек принимает решение, чем он мотивируется, каким он будет в команде, его взаимодействие с людьми, и заканчивая тем, что знаем, на какие должности лучше всего назначать кандидата. Также знание метапрограммного профиля позволяет «измерить» склонность к риску и уровень лояльности человека.

3. Проективные методики.

Это настолько простой и настолько сильный инструмент, что позволяет сэкономить много времени, которое уходит на то, чтобы выявить настоящие мотивы, мотиваторы и характеристики личности. Если не использовать проективных методов, то на первой встрече с кандидатом мы услышим социально приемлемые и социально ожидаемые ответы. Проще говоря, люди постараются хорошо выглядеть в наших глазах и на ряд вопросов дадут не совсем правдивые ответы. С помощью проективных методик мы побуждаем отвечать человека неосознанно, исходя из особенностей его личности и опыта. С некоторыми методиками вы, скорее всего, знакомы, например, с методикой Светланы Ивановой. В этой книге мы их затронем. Также мы добавили ряд вопросов, не относящихся к работам данного автора.

4. Инструменты НЛП.

Без НЛП никуда! Мы используем инструменты НЛП в кадровой работе, когда задаём установки; когда изучаем, что представляет собой человек и при помощи каких репрезентативных систем он познаёт мир. К этим инструментам мы отнесём пирамиду логических уровней, благодаря которой сможем описать уровень лояльности сотрудника. Любая коммуникация – это манипуляция, и, чтобы получить ответы на свои вопросы, мы должны действовать профессионально и нести за это ответственность.

5. Техники сбора информации.

Важный составляющий пункт в модели кадрового профайлинга – техники сбора информации. Данные техники мы применяем не только в отношении людей, которые нас интересуют на конкретную должность, но также и в отношении своих потенциальных партнёров для того, чтобы понимать, с кем мы будем работать.

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.