



**Editor's choice —
выбор главного редактора**

Эта небольшая книга позволит вам узнать очень многое об управлении персоналом. Никакие технически сложные методы, включая применение детектора лжи и различных анкет, не заменят обычной беседы, когда руководитель задает вопросы и старается верно интерпретировать ответы. На работе все как в жизни: люди просто должны подходить друг другу.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized initial followed by several horizontal strokes.

Сергей Турко,
главный редактор издательства
«Альпина Пабlishер»

Прочитав эту книгу, вы:

- узнаете о наиболее эффективных способах оценки и отбора персонала;
- освоите новейшие, впервые представленные, авторские методики;
- сможете самостоятельно создать оптимальную систему оценки персонала.

Светлана Иванова

Искусство подбора персонала

Как оценить человека за час

10-е издание



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

МОСКВА
2013

УДК 331.108.34+658.3
ББК 65.240
И20

Редактор М. Савина

Иванова С.

И20 Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / Светлана Иванова. — 10-е изд., перераб. и доп. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 269 с.

ISBN 978-5-9614-4419-3

Перед вами абсолютный бестселлер Светланы Ивановой — гуру в области оценки и подбора персонала. Многолетний успех книги кроется в том, что она не только дает представление о самых эффективных на сегодняшний день методах оценки и подбора персонала, но и предлагает готовый инструментарий с детальным изложением методик, многочисленными примерами и практическими заданиями.

Адаптируя представленные в книге технологии к специфике своего бизнеса и используя их в ежедневной практике, читатель сможет не только создать оптимальную систему оценки и подбора персонала, но и превратить свою каждодневную работу в искусство. В настоящее издание, дополненное и переработанное, вошли новые авторские технологии проведения интервью, позволяющие безошибочно оценить кандидата, затратив на это минимум времени.

Краткость и информативность делают книгу незаменимым помощником руководителей кадровых служб компаний, рекрутеров, менеджеров и предпринимателей, а также студентов и преподавателей экономических и управленческих вузов.

УДК 331.108.34+658.3
ББК 65.240

Все права защищены. Никакая часть 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, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-4419-3

© Иванова Светлана, 2011
© ООО «Альпина Паблишер», 2013

Руководитель проекта *Я. Грецова*
Корректор *Е. Чудинова*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*
Дизайн обложки *DesignDepot*
Художник обложки *И. Азеев*

ООО «Альпина Паблишер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpinabook.ru
e-mail: info@alpinabook.ru

Подписано в печать 06.03.2013. Формат 70×90 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 17 печ. л. Тираж 4000 экз. Заказ №

Знак информационной продукции
(Федеральный закон
№ 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

0+

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	7
Введение	9
Формирование профиля должности на основе стратегических и текущих целей организации . . .	15
Структура и закономерности интервью	27
Анализ метапрограмм и лингвистический анализ речи	33
CASE-интервью, или ситуационное интервью	73
Проективные вопросы и проективное интервью	107
Метод «Три плюса/три минуса»	149
Метод «Провокация»	157
Оценка достоверности информации	167
Практикум	177
Итоги	205
Приложения	207
Заключение	269

ПРЕДИСЛОВИЕ

Мы рады представить читателям книгу Светланы Ивановой «Искусство подбора персонала», уникальный учебник для менеджера по подбору персонала, рекрутера или руководителя.

Автор дает читателю представление о реальном содержании и целях эффективного подбора персонала, но это не главное. Главное — детальное изложение технологии и методик оценки и проведения интервью, с примерами, инструкциями и практическими заданиями. Это методики, уже проверенные многолетним опытом автора, реально работающие и доказавшие свою эффективность. Как опытный рекрутер, так и новичок смогут подобрать для себя оптимально подходящие рабочие инструменты и начать их применять в своей профессиональной практике. Неважно, в какой именно сфере работает ваша компания, опыт автора книги применим к любому бизнесу.

Описанные методики обеспечивают не только грамотный найм. «Правильного» человека найти очень сложно. Процесс этот очень трудоемкий и отнимает много времени. В HeadHunter мы большое внимание уделяем именно совершенствованию механизма поиска: важно максимально облегчить первоначальный этап работы с таким большим массивом информации — чтобы в отбор сразу попадали только кандидаты, соответствующие всем требованиям.

Но мало найти «правильного» человека, нужно еще и правильно построить его работу в компании. Следуя рекомендациям автора, можно решить и эту задачу. А эффективный подбор плюс оптимальная система руководства для каждого нанятого сотрудника — это лучшая команда, а значит, и успех бизнеса.

Прочитав эту книгу, вы обязательно измените что-то в своем подходе к подбору персонала. Посмотрите на проведенные вами интервью другими глазами. Может быть, вы даже сможете достичь другого уровня профессионализма, и подбор персонала станет для вас не просто работой, но и действительно искусством. Хочется пожелать всем читателям книги дальнейшего роста и настоящего мастерства!



*Юрий Вировец,
президент компании HeadHunter*

ВВЕДЕНИЕ

Сейчас почти никого не нужно убеждать в том, что «правильные» люди, мотивированные, обученные, обладающие необходимыми для конкретной работы в конкретной организации компетенциями, в очень большой степени определяют успех бизнеса. Почти не осталось монопольных рынков, любое ноу-хау быстро подхватывают конкуренты, поэтому, как правило, теперь побеждает тот, у кого лучше команда. В последнее время все чаще появляются статьи о том, что при оценке инвестиционных рисков и определении рыночной стоимости компании анализируется команда: в ряде случаев — только топ-менеджеры, в ряде случаев — команда полностью. Мы рассмотрим, как правильно ОЦЕНИТЬ кандидатов, оставив за кадром процесс поиска и различные методики, так как это совершенно отдельная и многогранная тема. Таким образом, мы говорим о том, что кандидаты у нас есть, главное — не ошибиться при выборе и взять лучшего, а затем грамотно построить систему ситуационного руководства.

Кризис 2008 г. показал, что даже при значительном выбросе на рынок труда сокращенных специалистов действительно сильных и подходящих кандидатов не так уж много. Об этом говорили почти все участники тренингов, даже те, кто работал в банковском секторе, одном из наиболее сильно пострадавших в период кризиса. В 2010 г. компании, которые делают ставку

на молодых — выпускников либо студентов, а также различные сети, набирающие людей фактически после школы, первыми почувствовали приближение демографической ямы. Конец 1980-х — начало 1990-х гг. в связи с экономической и политической нестабильностью характеризовался серьезным спадом рождаемости. Так что в ближайшие 10–15 лет нас ждет кадровый голод, и в частности дефицит подходящих кандидатов, что сделает выбор более сложным, чем обычно. Намного труднее выбирать из полуподходящих специалистов, чем из нескольких сильных, тем более что зачастую придется сравнивать слабо сопоставимые характеристики: например, один отлично впишется в коллектив, но менее профессионален, а другой — профи, но склонен к конфликтам. По опыту проведения тренингов, я все чаще сталкиваюсь именно с такими вопросами. В связи с этим актуальность использования более сложных высокоэффективных технологий при отборе кадров лишь возрастает.

Итак, нам нужны «правильные» люди на «правильном месте». Как же узнать, кто соответствует этому определению, а кто — нет? На самом деле существует множество подходов к подбору и оценке персонала. Мы очень кратко их рассмотрим, прежде чем перейти к изучению методик, которые помогут создать оптимальную систему оценки персонала.

- *Разрядка.* Это была одна из самых распространенных систем в советское время, когда молодых сотрудников направляли на новое место работы в обязательном порядке, и руководство не имело возможности отказаться от приема их на работу. Сейчас что-то подобное наблюдается в бюджетных организациях, а также при приеме на работу «нужных» людей. Такой подход похож на лотерею или рулетку: можно иногда выиграть, но гораздо чаще проигрываешь, так как никакой оценки проведено не было, и мы практически не имеем понятия, подходит ли нам этот сотрудник и как им управлять.
- *Знакомство.* Кандидата берут на работу только (или преимущественно) потому, что его рекомендовал кто-то из со-

трудников или знакомых. Данный путь ведет к большим рискам получения недостаточно компетентного сотрудника.

- *Случайный выбор.* В ситуации, когда в компании нет специалиста отдела персонала, никто не владеет приемами поиска и отбора, действует принцип затыкания дыр: на работу берут первого более-менее приличного кандидата, который оказался под рукой. Понятно, что велика вероятность ошибок и нет возможности выбрать лучших кандидатов в результате сравнения и мониторинга рынка труда.
- *Интуиция.* Очень часто именно таким путем идут многие руководители, а также рекрутеры. Хорошо, если интуиция действительно не подведет, но этот путь означает, что сначала вы все-таки должны взять на работу человека, полагаясь на интуицию, проверить его в действии, а потом уже решать: стоит ли доверять своей интуиции. Есть еще один подводный камень: интуитивно нам больше нравятся люди нашего склада, типажа, поэтому на уровне интуиции трудно оценивать кандидатов, чья профессиональная деятельность требует качеств, противоположных нашим.
- *Делегирование эксперту.* Как правило, в роли эксперта выступает менеджер по персоналу или сотрудник рекрутингового агентства. На самом деле, если эксперт профессионально подготовлен на высоком уровне, понимает особенности нашей корпоративной культуры и специфику бизнеса, его оценке вполне можно доверять. От консультанта рекрутингового агентства почти никогда нельзя этого ожидать, потому что он не может детально понимать особенности именно вашей компании, команды, поэтому может быть недостаточно учтен фактор совместимости кандидата с его руководителем и коллективом. Кроме того, несколько (два как минимум) мнений всегда дают более полную картину, и ответственность за решение принимает именно тот человек, который должен это делать, — непосредственный руководитель.

- *Тестирование и анкетирование* — очень подробное и на глубинном уровне. Этот подход, безусловно, имеет много преимуществ, которые и так очевидны. Слабые стороны — большие затраты времени, сложность грамотной интерпретации результатов, а также демотивация сильных кандидатов, которые не желают выступать в роли подопытных кроликов. Кроме того, в результате многих тестовых методик мы получаем очень подробное представление о личности (иногда граничащее с вторжением в частную жизнь), но можем получить очень слабое представление о профессиональных компетенциях. Также надо помнить, что так называемые стандартизированные опросники (типа теста Кеттелла) хорошо просчитываются кандидатами и дают заведомо неверную картину. Тем не менее такой путь во многих случаях эффективен, если для вас более приоритетно получение подробного психологического портрета и на это есть достаточно времени и профессионализма в анализе данных.
- *Интервью с использованием разнообразных быстрых методик*. Это именно тот путь, который проверен временем. Научиться таким методикам (по крайней мере, частично) может каждый руководитель, они занимают мало времени в применении и интерпретации, и, как вы сможете убедиться, ответы на вопросы, определенным образом сформулированные и подобранные, трудно подготовить заранее, а тем более «просчитать» правильные, т. е. ожидаемые в данной компании данным человеком.

Все методики, которые будут описаны, апробированы в России; это реальные инструменты, дающие хороший результат, из которых каждый сможет выбрать то, что подходит именно ему. Методики, представленные здесь, — результат около 11 000 проведенных интервью, многочисленных оргдиагностик и работы по обучению и развитию персонала. Более того, после первого издания этой книги прошло более семи лет, так что у меня была

реальная возможность получить обратную связь от использующих эти методики специалистов и руководителей.

Мы рассмотрим подходы к интервью и структуру, которая дает наиболее эффективные результаты, правила формирования профиля компетенций кандидата на вакансию, несколько различных видов и методов ведения интервью, которые в комбинации наилучшим образом отвечают нашим задачам, способы выявления дезинформации и повышения достоверности представления о кандидате, которое мы получаем в ходе интервью. Все методики будут рассмотрены на практических примерах, взятых из реальных интервью или высказываний людей. Кроме того, будет возможность попрактиковаться самостоятельно в интерпретации результатов проведенных интервью на разные вакансии, актуальные для коммерческих структур.

Несколько идей, без которых нельзя двигаться дальше.

- Нет универсально «хороших» и «плохих» кандидатов — есть те, кто ПОДХОДИТ для этой организации и этой работы, и те, кто НЕ ПОДХОДИТ.
- В большинстве методов интервьюирования, которые будут представлены, нет однозначно правильных ответов, есть ПОДХОДЯЩИЕ и НЕ ПОДХОДЯЩИЕ для данной вакансии и корпоративной культуры. Исключение представляют собой методики, оценивающие конкретные навыки.
- Чтобы сделать какой-то категорический оценочный вывод на основании интервью, надо проверить его минимум два, лучше три раза, причем лучше всего чередовать различные подходы в разные моменты интервью. Понятно, что у нас не хватит времени перепроверять все, поэтому стоит выделить наиболее критичные моменты, которые и стоит перепроверять. Например, у закупщика нужно перепроверить склонность к откатам, у продавца — ориентацию на результат и стрессоустойчивость, у секретаря руководителя — адаптивность именно к такому типу.

- В природе и обществе практически не существует ИДЕАЛЬНЫХ для конкретной вакансии кандидатов, поэтому очень важно уметь расставлять ПРИОРИТЕТЫ в требованиях к кандидату и выбирать лучшего, т. е. наиболее подходящего для вашей компании и этой вакансии.
- ЗНАНИЕ и НАВЫК — принципиально разные вещи. Для того чтобы НАУЧИТЬСЯ применять все те методы, которые мы рассмотрим, надо много ТРЕНИРОВАТЬСЯ и осваивать их ПОСТЕПЕННО, выбрав для начала те подходы, которые наиболее актуальны именно для вас, в дальнейшем добавляя все новые и новые методы и подходы.
- Изучив большинство представленных методик, вы сможете самостоятельно адаптировать их к специфике вашего бизнеса и компании, таким образом, получая инструментарий, подходящий именно для вас.
- Прежде чем переходить к выбору методов оценки и проведению интервью, очень важно четко и правильно определить стратегические и тактические задачи организации и понять, какие именно люди будут оптимально подходить для конкретной работы в конкретной организации и конкретном коллективе. При неправильном определении целей и приоритетов возникает огромный риск пойти в неверном направлении.

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФИЛЯ ДОЛЖНОСТИ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ И ТЕКУЩИХ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Правильная постановка задачи при поиске персонала коммерческой организации является фактором, предопределяющим подбор методов оценки. Это вопрос стратегии и выстраивания организации на много лет вперед.

Информация о требованиях к кандидату на вакантную должность требуется структурированная, сведенная в единую систему критериев и требований (профессиональных и личностных) к будущему сотруднику, учитывающую при этом корпоративные установки компании относительно персонала, кадровой политики, особенности рабочего места.

Профиль — это описание компетенций, опыта, а также анкетных данных, необходимых для выполнения конкретной работы в конкретной организации. Компетенции подразумевают как индивидуально-личностные характеристики (например, стрессоустойчивость, склонность к командной работе, креативность и др.), так и навыки (например, умение вести переговоры или составлять бизнес-план). Одно из определений компетенций (источник — Википедия) зву-

чит так: Компетенция (от *лат.* *competere*) — соответствовать, подходить.

Компетенция, общая — это способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода, а также в определенной широкой области.

Компетенция, профессиональная — способность успешно действовать на основе практического опыта, умения и знаний при решении задач профессионального рода деятельности.

Важный момент: тот или иной этап развития бизнеса требует людей разных типов. Для пояснения привлечем Бостонскую матрицу*. На стадии «звезды», когда бизнес активно растет, развивается, расширяется, требует постоянных вложений и новых подходов, нужны люди креативные, инициативные, умеющие быстро принимать нестандартные решения. На стадии «дойные коровы», когда бизнес стабилен, хорошо структурирован и требует в первую очередь поддержания и системного подхода, нужны люди стабильные, хорошо организованные, склонные к соблюдению процедур, а не к изменению их. То же самое можно говорить о разных требованиях к людям в зависимости от того, какой тип корпоративной культуры мы намерены строить или поддерживать. Таким образом, первое, с чего следует начать, — это определение стратегий развития организации в целом и человеческих ресурсов в рамках этой стратегии. В приложении «Ком-

* Матрица, предложенная Boston Consulting Group, является классической портфельной моделью и отражает четыре основные позиции бизнеса:

- высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках — стадия «звезды»;
- высококонкурентный бизнес на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках — приносящая устойчивые прибыли стадия «дойные коровы»;
- компании, не имеющие хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках, чье будущее не определено — «вопросительные знаки»;
- бизнес при слабых конкурентных позициях на рынках, находящихся в состоянии застоя, — «злые собаки».

петенции на разных этапах жизненного цикла компании» вы сможете найти более подробный материал по этой теме и практические задания — примеры.

Таким образом, на основании сформированных и осознанных стратегий составляется профиль должности будущего кандидата — первый шаг в процессе подбора и оценки персонала.

При составлении профиля учитываются четыре основных момента:

- 1) особенности корпоративной культуры — системы ценностей, норм и правил;
- 2) особенности ближайшего окружения, с которым будет взаимодействовать человек в ходе работы (например, одна и та же должность при условии авторитарного и демократичного руководителя потребует различных характеристик сотрудника);
- 3) перспективы развития должности (необходим ли лидерский потенциал или он только будет мешать, должен ли человек быть склонен к переменам или постоянству);
- 4) особенности выполняемой работы и среды, в которой она выполняется.

Часть, включающая ожидания от нового сотрудника в соответствии с корпоративной культурой компании, а также соответствие ценностей и взглядов сотрудника ценностям компании являются не менее важными, чем профессиональные компетенции, при составлении профиля. Очень часто первые три фактора не учитываются. В результате — плачевная и обидная ситуация, когда хороший сотрудник приходит на работу в хорошую компанию и в скором времени покидает ее из-за того, что он и компания, будучи хорошими по отдельности, просто не подходят друг другу. Составление профиля и оценка сотрудника в соответствии с ним помогут нам снизить риск возникновения подобных ситуаций. Данный профиль может быть основан на ценностях и культуре организации, взглядах руководителя,

существующих традициях, с одной стороны, и на требованиях к выполняемой работе — с другой.

Перед тем как составлять профиль, важно определиться, кто именно примет участие в данном процессе и принятии решения. В формировании профиля обязательно должны принимать участие непосредственный руководитель того сотрудника, которого предполагается найти, и менеджер по персоналу. Каждый из них внесет свой вклад: руководитель лучше представляет себе текущие задачи, менеджер по персоналу — общие тенденции в компании и ситуацию на рынке труда. Когда же речь идет о тех аспектах профиля, которые важны с точки зрения системы ценностей компании, желательно, чтобы в их определении участвовал весь топ-менеджмент.

При этом надо договориться о терминах и едином понимании задач. В ином случае участники процесса будут говорить на разных языках. Одним из способов оптимизации такого процесса является тренинг для всех его участников, что позволяет добиться общего понимания не только целей и задач, но и методов оценки людей.

Оптимально, когда в компании хорошо разработана та часть профиля, которая отражает корпоративные ценности и нормы. Участие в составлении этой части профиля должны принять все или большинство руководителей. Это могут быть:

- факторы приоритетов при принятии решений (например, всегда приоритетно стремление к разрешению конфликта, нежели к его избеганию);
- определенные ожидания по предпочитаемому стилю руководства;
- основные направления мотивации (например, тот факт, что оптимальный кандидат должен быть ориентирован на командную работу и коллектив или, наоборот, предпочитать работу в рамках самостоятельных проектов);
- честность и лояльность (опять-таки, в разных бизнес-средах разные предпочтения) и многое другое.

Один из самых простых путей составления этой части профиля — проведение опроса руководителей, где их просят:

- а) выбрать из предложенного списка компетенций и ценностей то, что **ОБЯЗАТЕЛЬНО** для будущего сотрудника компании, и проранжировать значимость остальных факторов;
- б) выбрать из предложенного списка компетенций то, что им больше всего нравится в уже работающих сотрудниках;
- в) выбрать те факторы, которые в наибольшей степени не устраивают в уже работающих сотрудниках.

На основе этих данных будет составлен профиль.

Если у вашей компании есть миссия, система ценностей или что-то подобное (имеются в виду реально действующие правила принятия решений, а не просто написанные лозунги), то имеет смысл сверить с этими документами получившийся профиль. Остальная часть профиля базируется на следующих факторах:

- работа, при которой сотруднику реально предстоит достигать определенных результатов или поддерживать процессы и компетенции, необходимые для этого.

Рассмотрим два относительно сходных случая: торговый представитель, в задачи которого входит поддерживать контакты с розничной сетью, отслеживать товарный запас и предоставлять клиенту точную информацию вовремя, и торговый представитель, который должен будет искать новых клиентов и создавать саму сеть. При одних и тех же требованиях корпоративной культуры компании в первом случае ведущими компетенциями будут аккуратность, исполнительность, детальность и склонность к повторяющимся действиям, а во втором — инициативность, уверенность в себе, стрессоустойчивость, креативность и настойчивость. Требования к коммуникативности и умению работать с конфликтами будут объединяющими для обеих вакансий. Если же мы поменяем местами (случайно,

по недомыслию) эти компетенции или составим их универсально для всех торговых представителей, то резко возрастает количество ошибок при наборе персонала;

- специфика внутрифирменных взаимодействий и стиля руководства.

Демократический или авторитарный стиль руководства требуют разных особенностей и компетенций от сотрудников. Если при авторитарном стиле очень важно правильно оценить степень управляемости и исполнительность, то при демократическом — значительно важнее инициативность и умение работать в команде;

- специфика коллектива и личности руководителя.

В данном случае очень большую роль будут играть совместимость людей и их способность к взаимодополнению. Например, если в отделе большинство людей ориентировано на отношения (для них важно, чтобы на работе можно было не только работать, но и получить моральную поддержку), то и искать нужно человека подобного типа. Другой пример: если руководитель достаточно внимателен к деталям, то «глобальный» подчиненный может вызывать раздражение и производить впечатление не слишком мотивированного и аккуратного человека.

Остановимся на общих правилах составления профиля.

Правило первое: каждая компетенция должна быть сформулирована предельно конкретно.

Очень часто в описании требований к кандидату можно встретить такую формулировку, как «коммуникабельность, или коммуникативные навыки». На самом деле это не совсем правильно. Из приведенных в табл. 1 характеристик становится ясно почему.

Итак, прежде всего удалось выделить составляющие, которые, несомненно, входят в понятие коммуникабельности. Они получились очень разные, зачастую совсем или почти не пересекающиеся друг с другом. А теперь посмотрим, какие из этих компетенций являются необходимыми, желательными или безразличными для разных видов работы (табл. 2).

Таблица 1

Коммуникабельность
Умение быстро устанавливать контакт с незнакомыми людьми
Вежливое, располагающее общение
Умение убеждать
Умение публично выступать
Постоянное желание общаться с людьми
Хорошо поставленная речь
Грамотная речь

Таблица 2

Компетенции	Должность		
	Торговый представитель (активные продажи)	Секретарь	PR-менеджер
Умение быстро по своей инициативе устанавливать контакт с незнакомыми людьми	Необходимо	Безразлично	Желательно
Вежливое, располагающее общение	Необходимо	Необходимо	Необходимо
Умение убеждать	Необходимо	Желательно	Необходимо
Умение публично выступать	Безразлично	Безразлично	Необходимо
Потребность в общении	Необходимо	Безразлично	Желательно
Хорошо поставленная речь	Необходимо	Желательно	Необходимо
Грамотная речь	Необходимо	Необходимо	Необходимо

Конечно, все перечисленные компетенции можно записать как необходимые для указанных должностей, только в этом случае мы либо не найдем таких людей, либо они будут незамотивированы, так как часть их реальных навыков не будет постоянно использоваться. Интересно, что если мы будем искать торгового представителя для существующей клиентской сети, требования к нему будут уже несколько иными: навык быстрого установления контакта с незнакомыми людьми перейдет в категорию безразличных.

Правило второе: в профиле должны быть четко расставлены приоритеты. Как именно это делается, в значительной степени зависит от корпоративной культуры, особенностей выполняемой в будущем работы, от личности руководителя и многих других факторов.

Было проведено такое исследование: руководящий состав организации попросили выделить ключевые компетенции торгового представителя. Интересно, что наличие навыков продаж заняло только 7-е место. Эту компетенцию значительно опередили другие: стремление и умение достигать поставленной цели, умение располагать к себе, честность и порядочность, креативность, инициативность.

Что это означает? То, что при соответствии индивидуально-личностных качеств и потенциала кандидата компания готова вкладывать время и средства в его обучение и развитие.

Не хочется давать готовых рецептов, но практика показывает, что во многих видах деятельности человека гораздо проще обучить с нуля, чем «переделать». Приведем ориентировочную таблицу, которая показывает соотношение значимости индивидуально-личностных характеристик и навыков/опыта в различных видах деятельности (табл. 3).

Правило третье: каждая компетенция, указанная в профиле, должна иметь свой «измеритель». Собственно, это техники и методики оценки кандидатов, и этой теме должно быть уделено максимально больше времени. Правильно составленный профиль — это, безусловно, первый и очень важный шаг, но никакой

Таблица 3

Должность	Навыки	Способности	Личностные качества, темперамент	Модели поведения
Торговый представитель	Не очень значимы, обучить можно легко и быстро	Очень значимы	Очень значимы, так как как продажи требуют повышенной контактности и стрессоустойчивости	Очень значимы, так как высок риск конфликтных ситуаций
Переводчик (письменные переводы)	Очень значимы, так как приобретение требует длительного времени (несколько лет)	Значимы	Не очень значимы, так как работа в большей степени не зависит от взаимодействия с другими людьми	Значимы только в контексте соответствия корпоративной культуре
Руководитель отдела	Значимы, хотя можно говорить и о частичном обучении при наличии достаточного потенциала	Средняя значимость	Очень значимы, так как эффективность сильно зависит от взаимодействия с другими людьми	Очень значимы, имеют серьезное влияние на организацию в целом
Финансовый аналитик	Очень значимы	Средняя значимость	Не очень значимы	Значимы только в контексте соответствия корпоративной культуре

правильный профиль не поможет нам, если мы «забудем» подобрать к нему инструменты оценки людей с четкими измерителями и параметрами. Разработка соответствующего оценочного инструментария становится следующим крупным шагом, формирующим стратегию компании в области поиска «своего» персонала.

На основании всех перечисленных выше моментов мы можем приступить к формированию профиля должности конкретного специалиста. Важно помнить, что профиль индивидуален для каждой компании, хотя и имеет общие особенности, исходя из специфики работы как таковой.

В табл. 4 приведен профиль одной из вакансий, характерных для медицинского бизнеса (продажи и продвижение медицинского оборудования и расходных материалов).

Таблица 4

**Профиль компетенций специалиста
по продукции медицинского назначения**

№ п/п	Исходные данные	Компетенции
1.	Принципы компании	Честность и лояльность, в том числе честность по отношению к клиентам
2.	Принципы компании	Склонность к работе в демократическом стиле управления
3.	Принципы компании	Люди представляют собой важную ценность
4.	Установка компании на рост и развитие сотрудника, а также сложная продукция и большой объем информации	Хорошая обучаемость
5.	Необходимость сочетания ориентации на мнение клиента и коллег и умения отстаивать собственную точку зрения	Смешанная референция

Окончание табл. 4

№ п/п	Исходные данные	Компетенции
6.	Необходимость выполнения большого объема работ в условиях общения со сложными клиентами. Необходимость проведения публичных презентаций перед большими аудиториями	Стрессоустойчивость
7.	Могут возникать сложные нестандартные ситуации, требующие быстрого принятия решений	Креативность и умение быстро находить выходы из сложных ситуаций
8.	Установка компании на формирование позитивного имиджа и долгосрочные отношения с партнерами	Умение располагать к себе и установка на долгосрочные отношения с клиентами
9.	Высокая степень самостоятельности и реально значительная зона ответственности	Инициативность и способность к самостоятельной работе
10.	Большой объем информации на английском языке	Знание английского языка не ниже среднего уровня
11.	Политика компании в отношении развития персонала	Мотивация на рост и развитие
12.	Желательно, но не является обязательным	Навыки проведения переговоров

Грамотное построение профиля позволяет четко соотносить подбор людей со стратегическими задачами, постоянно совершенствовать процессы подбора и развития персонала и в конечном счете дает важнейшее конкурентное преимущество — уровень людей, работающих в компании. А это именно тот решающий фактор, на основе которого конкурируют наиболее успешные в бизнесе компании.

СТРУКТУРА И ЗАКОНОМЕРНОСТИ ИНТЕРВЬЮ

Одним из основных факторов успешности проведения интервью является его продуманная структура. Так же, как и в любых переговорах, при проведении интервью нам надо добиться нескольких поставленных целей. Первая цель — установление контакта с человеком таким образом, чтобы его реакции были максимально адекватны, он максимально раскрылся, и мы могли, с одной стороны, получить от него полную, 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, портируем репутацию компании, а главное — не получаем картины адекватного поведения человека. Противоположность этому подходу —

интервью-продажа — также встречается нередко, когда кандидат очень нравится или «стоит» дороже, чем компания может предложить. В подобной ситуации велико искушение «продавать» 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 таком 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 по коллективу. Ошибки во взаимной оценке, какой из сторон они бы ни были сделаны, приводят к очень плачевным результатам: кандидат выходит на работу, компания вкладывает время, усилия, эмоции своих сотрудников, 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.

Первая часть — 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, удобной, 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: этот 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 большая 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 полтора часа. При более длительных интервью падает эффективность восприятия информации, поскольку внимание участников расплывается, и к тому же за несколько часов люди просто устают. На этом этапе интервью стоит учитывать несколько моментов.

- Методики должны быть разнообразными, каждое значимое предположение стоит перепроверять, используя различные методики. Например, мы хотим оценить основные мотиваторы кандидата. В такой ситуации можно использовать как проективные вопросы, причем несколько разных вариантов, так и ситуационные. Если же делать выводы на основании только одного ответа по одной методике, мы легко можем получить случайный, низкой степени достоверности или неполный результат.
- Имеет смысл чередовать темы вопросов, так как это позволяет максимально снизить вероятность получения социально-желательных ответов. Стоит чередовать CASES и вопросы, проверяющие специальные навыки и знания, с вопросами, которые позволяют оценить мотиваторы и модели поведения. В противном случае кандидат начнет сопоставлять свои ответы и попытается «подстроиться» и дать социально-желательные ответы.
- Вопросы необходимо задавать в быстром темпе, устанавливая темп должен интервьюер.
- Процесс записи (а вести записи просто необходимо, иначе в голове получится «каша» или только общее интуитивное впечатление) должен быть организован таким образом, чтобы кандидат не видел, что именно вы пишете, и чтобы вы успевали записывать, пока он говорит, а не делали паузы между вопросами.

- Не стоит задавать много так называемых биографических вопросов (расскажите о своих обязанностях на последнем месте работы или о причине смены всех мест работы и т. п.). Дело в том, что к таким вопросам кандидат всегда заранее готовится и вы, вероятнее всего, получите социально-желательные ответы. Кроме того, бóльшую часть такой информации можно почерпнуть из резюме.
- Не стоит планировать весь сценарий интервью заранее: обычно имеет смысл варьировать темы и виды вопросов, исходя из ответов и поведения кандидата.

После того как вы задали кандидату все вопросы, которые хотели задать, наступает четвертый этап, в ходе которого стоит дать возможность кандидату задать вам интересующие его вопросы. Помимо того, что мы проявляем вежливость и корректность, этот этап дает возможность понять сферу интересов кандидата и адекватность понимания им ситуации. Наиболее позитивный вариант, когда кандидат задает умеренное число вопросов (3–5), связанных с содержанием работы, типом корпоративной культуры, отношениями в коллективе, уровнем принятия решений и ответственности, спецификой бизнеса. Вопрос об уровне компенсации вполне уместен, но без излишней детализации. Вполне нормален также и ответ: «Пока вопросов нет, они появятся в случае дальнейших встреч или предложений». Если же вопросы касаются только уровня компенсации и различных льгот, режима работы и других подобных моментов, это не очень хорошее свидетельство.

Пятый этап может как наличествовать, так и отсутствовать в зависимости от того, насколько нам интересен кандидат. Этот этап можно назвать PR вакансии и компании, или рекламный этап. Если кандидат нам не интересен, разумеется, мы пропустим его. В этот момент стоит руководствоваться несколькими правилами: PR должен строго соответствовать мотиваторам кандидата, которые вы уже имели возможность выявить, он должен быть правдив и не содержать конкретных обещаний, если вы

не можете гарантировать их выполнение. Лучше всего использовать истории успеха (success stories) — яркие истории о конкретных людях и событиях в компании.

Последний, шестой, этап интервью предполагает возможность оговорить алгоритм продолжения взаимодействия. При этом интервьюеру стоит взять инициативу на себя и оговорить, будут ли еще встречи, их примерные сроки и цель встреч. Если речь идет о заключительном интервью, то стоит оговорить срок и порядок получения ответа. Очень часто бывает так, что кандидату обещают позвонить в любом случае и не звонят в случае отрицательного результата: вполне понятно, что при большом конкурсе и количестве кандидатов трудно всем дать ответ. В этой ситуации больше всего подходит формулировка: «Мы позвоним в случае положительного решения, но вы можете связаться со мной в такие-то сроки таким-то образом (телефон или электронная почта) и уточнить, как обстоят дела». Если вы предполагаете, что промежуточный этап (между двумя интервью или между итоговым интервью и окончательным принятием решения) может затянуться надолго, стоит это оговорить, так как в ином случае кандидат может принять ваше долгое молчание за отказ.

Структура интервью, построенная таким образом, позволяет добиться нескольких целей: получить максимально достоверную информацию, пользуясь теми методиками, которые будут рассмотрены далее, оставить у кандидата хорошее впечатление о себе и компании и грамотно договориться о дальнейшем взаимодействии.

Далее мы рассмотрим, какие же методы и подходы позволяют получить максимально полную и достоверную информацию и определить, насколько нам подходит кандидат и как строить систему управления.

АНАЛИЗ МЕТАПРОГРАММ И ЛИНГВИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РЕЧИ

Данная методика основана на определенном построении вопросов, позволяющих получить ответы в заданных рамках, а также на анализе формулировок, оценочной составляющей слов и выражений.

Самый простой и надежный способ оценить тип мышления и восприятия действительности человеком — это слушать его речь, в первую очередь обращая внимание не на содержание, а на форму, т. е. структуру построения фраз. Главное преимущество методики заключается в том, что она позволяет избежать социально-желательных ответов, так как человек не может постоянно контролировать форму речи.

Метапрограммы — это «паттерны, которые мы используем для того, чтобы определить, какая информация будет допущена в сознание... Метапрограммы являются ключевыми моментами в процессе мотивации и принятия решений»*. Таким образом, оценив метапрограммы кандидата, мы можем понять особенности его мышления, принятия решений, мотивации и предпочтений в рабочих отношениях.

* О'Коннор Д., Сеймор Д. Введение в нейролингвистическое программирование. — Челябинск: Библиотека А. Миллера, 1998.

Существует несколько метапрограмм, которые могут иметь существенное значение для успешности потенциального сотрудника в организации, в том коллективе и окружении, в котором ему предстоит работать. Рассмотрим сущность каждой метапрограммы, выводы для оценки кандидата, которые она позволяет нам сделать, а также способы ее выявления.

ТИП РЕФЕРЕНЦИИ

Тип референции показывает, каким образом соотносится собственное и чужое мнение при принятии решений и самооценке человека. Внутренняя референция в первую очередь означает ориентирование на собственное мнение, видение и позицию. Внешняя — на мнение окружающих, объективные результаты, принятые нормы, общественное мнение. Смешанная референция — сочетание того и другого.

Определение типа референции, как и многих других особенностей, наиболее оправданно в виде шкалы, на которой мы позиционируем тяготение человека к тому или иному типу, или баланс. На практике следует задать несколько разнонаправленных вопросов, отмечая на шкале ответы, соответствующие тому или иному типу.

Ни один тип референции не является хорошим или плохим показателем априори, он может подходить или не подходить к тому виду работы и уровню позиции, на которой находится сотрудник и будет находиться в ближайшее время (со временем тип референции может меняться в результате планомерного воздействия или вследствие изменений в жизни человека).

Внешняя референция или сильное к ней тяготение подходят для исполнительских позиций, а также для работы, связанной с постоянным соответствием ожиданиям клиента (например, секретарь на телефоне, продавец). Это означает, что человек очень легко поддается чужому влиянию, ему трудно отказать другим, он очень сильно нуждается в советах. В этом есть свои плюсы (человек клиентоориентирован, легко управляем) и минусы (силь-

ная подверженность внешнему влиянию и легкая смена мнения). Например, продавцы с ярко выраженной внешней референцией очень легко дают излишние скидки. Для позиций, связанных с принятием самостоятельных решений и отстаиванием своей точки зрения, внешняя референция не подходит.

Внутренняя референция или очень сильное к ней тяготение подходят для людей, занимающих позиции в так называемых штабных структурах (юрист, консультирующий директора, финансовый контролер), а также позиций, связанных с проверкой качества (контролер качества, налоговый инспектор, внутренний аудитор-ревизор). В подобных ситуациях очень хорошо, что человек готов отстаивать свою точку зрения, не обращая внимания на одобрение других людей, в противном случае ему будет тяжело выполнять свои функции. Плохо только, что человек с внутренней референцией часто не видит других решений и отстаивает свою точку зрения слишком жестко, может быть недостаточно клиентоориентированным и абсолютно не подходит к работе в нижнем звене организационной структуры, а также для работы с клиентами.

Интересный случай из жизни: при проведении оргдиагностики по заказу одной из компаний была выявлена ярко выраженная внутренняя референция у одной из сотрудниц отдела клиентского сервиса. Когда в разговоре с ее руководителем был упомянут риск повышенной конфликтности в сложных ситуациях с клиентами, руководитель удивленно воскликнул: «Ну надо же, а я-то все думал, почему в конфликтных ситуациях она говорит, что все делала правильно, а клиент — дурак!»

Важно! Тип поведения человека с внутренней референцией обусловлен его системой ценностей и взглядов, а также его текущими и глобальными целями. Например, сотрудник с внутренней референцией может быть клиентоориентированным: он будет осознанно вести себя таким образом, если своей целью станет считать получение бонусов. Или, например, может проявлять командность,

если считает в данном случае командную работу более эффективной. Такой сотрудник будет вежлив, корректен, станет помогать коллегам, если он так воспитан и считает подобное поведение правильным. Из всего этого можно и нужно сделать следующий вывод: если ваш кандидат тяготеет к внутреннему типу референции, особое внимание следует уделить оценке его системы ценностей и целей. В случае если его цели и ценности совпадают с теми, что нужны компании, вы получите почти идеального сотрудника (до того момента, когда его приоритеты изменятся), а если есть существенное расхождение, то ситуация может стать неуправляемой.

Смешанный тип референции является наиболее универсальным. Но при этом тяготение к тому или иному типу будет зависеть от вида работы и уровня должности в структуре.

Предположим, что вы ответили на 10 вопросов (табл. 5) и получили следующие результаты:

- 5/5 — *баланс*. Очень хорошо для сотрудников, выполняющих содержательно сложные виды работ, требующих юридического принятия самостоятельных решений и в то же время сильной ориентации на людей (менеджер по работе с ключевыми клиентами, торговый представитель, развивающий новое направление, сотрудник отдела логистики, финансовый аналитик, бухгалтер среднего звена);
- 6–7 (*внутренняя*)/4–3 (*внешняя*). Руководящая работа среднего уровня, требующая частого принятия самостоятельных решений, умения отстаивать свою точку зрения и в то же время учитывать поведение и желания партнеров и/или групповую динамику (руководитель среднего звена, менеджер по персоналу, тренер, руководитель проектов);
- 8–9 (*внутренняя*)/2–1 (*внешняя*). Руководящая работа высокого уровня, некоторые виды контролирующих работ,

Таблица 5

Вопросы	Вывод
<ol style="list-style-type: none"> 1. Как Вы определяете, что добились в этом успеха? 2. Как Вы принимаете решения, какой выбрать вариант работы? 3. Каким образом Вы решаете, какому кандидату отдать предпочтение на выборах? 4. Как Вы определяете, успешно ли прошли переговоры с клиентом? 5. Вы хорошо водите машину (готовите)? Почему Вы так считаете? 6. Вы считаете свою карьеру успешной? Почему? 7. Вы успешно входите в новый коллектив? Почему Вы так считаете? 8. Вы хороший партнер в команде? Почему Вы так думаете? 9. Как Вы определяете, успешно ли идет проект? 10. Вы легко адаптируетесь к стилю общения другого человека? Почему Вы так думаете? 	<p>Референция:</p> <p>Внутренняя (сам решаю, сам вижу...)</p> <p>Внешняя (получаю внешнюю оценку.)</p> <p>Смешанная (и одно, и другое)</p> <p>Ответы, содержащие ссылки на объективный результат, мнение другого человека (людей), общепринятые нормы и т. п., засчитываются в шкалу внешней референции.</p> <p>Ответы типа: «Я так чувствую», «Мне самому нравится», «Я вижу», «Внутреннее ощущение» и т. п. засчитываются в шкалу внутренней референции.</p> <p>Посчитайте количество баллов с той и другой стороны и найдите свое место на шкале. Если в рамках одного вопроса было несколько ответов, посчитайте их соотношение в пропорции.</p>

требующие умения, учитывая разные варианты, настаивать на правильной стратегии и сопротивляться давлению и манипуляциям;

- 10 (внутренняя). Как и в предыдущем варианте;
- 3–4 (внутренняя)/7–6 (внешняя). Работа, связанная с сильной ориентацией на других людей, не связанная с постоян-

но требующимся умением отстаивать свою точку зрения и вести себя достаточно независимо (торговый представитель, работающий с постоянными клиентами, секретарь, младший бухгалтер и т. д.);

- 0–2 (внутренняя)/10–8 (внешняя). Исполнительская работа, требующая хорошей управляемости и практически никогда не требующая отстаивания своей позиции.

Внимание! Проводя интервью с целью выявления типа референции, большую часть вопросов задавайте о работе или социальной жизни, так как тип референции на работе и в личной жизни может достаточно сильно различаться.

Внимание! Если в ответе кандидата есть просто упоминание результата («Потому что я добиваюсь цели», «Потому что я смог этого добиться»), обязательно уточните, кем были заданы критерии результата. Если они были заданы самим кандидатом, это балл в пользу внутренней референции, если кем-то извне — в пользу внешней.

«СТРЕМЛЕНИЕ — ИЗБЕГАНИЕ»

Эта речевая характеристика формально выражается в появлении отрицания (например, НЕконфликтный) либо слов «нормальный», «приемлемый» (указывает на избегание) или позитивной формулировки (указывает на стремление). В ситуации, когда вы задаете кандидату открытые вопросы или просите описать что-либо, обратите внимание на соотношение «стремления — избегания» в ответах.

Люди, у которых избегание преобладает, как правило, ориентированы на поиск ошибок и/или негатива. Они бывают весьма успешны в контролируемых видах работ, склонны многократно все перепроверять и избегать риска. Как правило, эти люди испытывают существенные сложности при общении,

особенно если это является важной составляющей их работы. Избегание как преобладающая характеристика абсолютно неприемлема для сотрудников, постоянно работающих с клиентами или в условиях изменяющейся среды.

Если в речи кандидата избегание встречается, но заметно реже, чем стремление, то оно в большинстве случаев указывает на:

- наличие реального негативного опыта;
- повышенную критичность данного фактора.

Когда мы принимаем решение о том, как дальше вести интервью и оценивать этого человека, необходимо выяснить, что стоит за избеганием. Запомните, где проявилось избегание, и вернитесь к этой теме через некоторое время; уточните, какой именно опыт был у кандидата в прошлом.

<ol style="list-style-type: none"> 1. Что для Вас важно в работе? 2. Какой клиент для Вас оптимален? 3. Какой коллектив для Вас оптимален? 4. Опишите идеальное для себя место работы. 5. Опишите оптимального для Вас руководителя/подчиненного. 	<p>Движение:</p> <p>К (стремление) (как хочу)</p> <p>От (избегание) (как не хочу)</p>
--	---

Приведем несколько примеров ответов, их интерпретации и дальнейших уточнений.

1. Оптимальный коллектив.
 - С общей целью, дружный, профессиональный, взаимовыручка. — *Стремление.*
 - Профессиональный, дружный, неконфликтный. — *Стремление преобладает, избегание проявляется при появлении понятия «неконфликтный». Требуется дальнейшего уточ-*

нения, через некоторое время (важно сделать это не сразу после ответа) стоит попросить охарактеризовать все или несколько предыдущих коллективов, где работал кандидат, с точки зрения конфликтности. Если большая часть коллективов будет охарактеризована положительно и только один как конфликтный, то мы имеем дело с реальным негативным опытом. В случае когда все или большинство коллективов характеризуются как конфликтные, мы можем предположить повышенную склонность к конфликтам самого кандидата.

2. Оптимальная работа:

- Интересная, хорошо оплачиваемая, в приятном коллективе. — Стремление.
- Творческая, нерутинная, с хорошей оплатой, в известной компании. — Стремление преобладает, избегание касается рутины. Следует через некоторое время уточнить, что кандидат подразумевает под рутинной и в какой степени с рутинной сталкивался. Нам необходимо будет соотнести представление кандидата о рутине с тем, что ему в действительности необходимо делать. Если мы сталкиваемся с совпадением, то такая работа просто ему не подходит.
- Недалеко от дома, не задерживают выплаты, нет переработок. — Доминирует избегание (мы не ставим целью сейчас анализировать мотиваторы кандидата, хотя рекомендуем вернуться к этому примеру после рассмотрения соответствующей темы).
- Нерутинная, хороший коллектив, нормально оплачиваемая, интересная. — Стремление и избегание присутствуют примерно в равных пропорциях. Как и в предыдущих примерах, имеет смысл понять, связано ли избегание с реальным негативным опытом или является характерной особенностью кандидата.

ПРОЦЕСС — РЕЗУЛЬТАТ

Одним из значимых факторов, которые определяют эффективность будущего сотрудника, является его ориентированность в той или иной степени на *процесс* или на *результат*. Как ни кажется очевидным важность и того и другого, в реальной жизни большинство видов работ предполагает то или иное соотношение предпочтений и склонностей личности в отношении процесса и результата. Например, к видам работ, где однозначно предпочтительна ориентация на результат, относятся большинство должностей, связанных с активными продажами, влиянием на финансовую эффективность компании, все должности, на которых основной задачей человека является разрешение сложных и конфликтных ситуаций. На таких должностях и нужны люди, которые в большей степени ориентированы на результат и мотивируются его быстрым достижением. А вот, например, работа секретаря предполагает значительно больше процедур и процессов, следовательно, люди, ориентированные на процессы и мотивированные стабильностью и плавным течением жизни, лучше нам подойдут.

Безусловно, как и большинство других рассматриваемых нами параметров и характеристик, ориентация на «процесс — результат» является величиной шкальной: люди с полярными и крайними величинами встречаются довольно редко. Поэтому при оценке кандидата имеет смысл задавать несколько вопросов и учитывать все ответы.

Приведем очень простой, бытовой, но весьма яркий пример:

Представьте, что Вы собираетесь в отпуск. Как Вы хотите, чтобы он прошел?

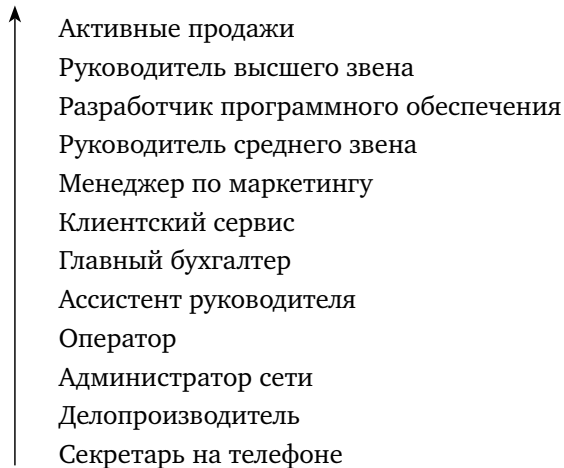
- 1) «Я хочу отдохнуть так, чтобы осталось много ярких впечатлений, чтобы остались хорошие воспоминания, чтобы приехать отдохнувшим и запаса сил хватило на долго».
- 2) «Я хочу во время отпуска видеть много разных мест, получать положительные эмоции и яркие впечатления, ре-

лаксировать и отдыхать, потому что очень устал на работе».

Если мы сопоставим эти два примера, то увидим, что по сути эти люди хотят отдохнуть примерно одинаково, но первый ориентирован на то, что будет в результате, а второму больше значим сам процесс.

Для всех видов работ, где отсутствует измеримый и реально видимый результат и при этом большое значение имеет соблюдение определенных процедур, технологий, предписаний, нам подходят люди, в большей степени ориентированные на процессы, однако они могут потерпеть неудачу, когда от них потребуют быстрого достижения конкретной цели. Люди, в большей степени ориентированные на результат, хороши в работе, ориентированной на достижения, но не всегда хорошо соблюдают технологии/процессы.

Результат



Процесс

Очевидно, что данная схема весьма условна.

Приведем примеры вопросов, которые позволят эффективно определить характеристику «процесс — результат».

1. Что Вам больше всего нравится в продажах/работе секретаря и т. д.?
2. Как бы Вы определили, что такое успешный ... (*название должности, понятной оцениваемому кандидату*)?
3. Что нужно, чтобы успешно пройти испытательный срок?
4. Как Вы организуете свою работу?
5. Опишите свой самый удачный проект/период работы.

Когда человек просто рассказывает что-то о себе, о своей работе, мы имеем возможность оценить, что более присутствует в описаниях: процессы или результаты. Помимо собственно описаний имеет смысл обратить внимание на предпочтение кандидатом глаголов совершенного вида, указывающего на результаты, или несовершенного, указывающего на процессы.

Получая и анализируя ответы, мы в наибольшей степени обращаем внимание на форму ответа. Пользуясь прилагаемым практикумом, можно потренироваться в правильной интерпретации полученных данных.

ПРОЦЕДУРЫ — ВОЗМОЖНОСТИ

Этот параметр оценки в чем-то похож на предыдущий, однако есть и существенные отличия: мы оцениваем не столько склонность к процессу или результату, сколько то, каким путем идет человек в работе или решении своих личных задач. Надо отметить, что речь идет скорее о предпочтениях и чувстве более высокой комфортности для кандидата, нежели о полной невозможности работать в иных условиях. Однако практика показывает, что чем больше соответствует тип работы склонности человека, тем он более успешен, меньше допускает ошибок и более мотивирован.

Величина эта, как и большинство других, является шкальной и предполагает помимо крайних точек, которые не так уж часто встречаются, большое количество промежуточных вариантов.

Люди *возможностей* ориентированы на поиск новых решений, на неповторяющиеся действия или же на возможность использования разных подходов при решении типовых задач. Люди *процедур* предпочитают использовать типовой путь или способ решения рабочей, социальной либо жизненной задачи. Соответственно, эти люди более успешны и мотивированы в различных ситуациях.

Приведем пример. Любые переговоры имеют четко выраженную структуру: сначала необходимо установить контакт, потом выявить потребности клиента, затем сделать презентацию или предложение, исходя из этих потребностей, и т. д. Структура задает некую процедуру. Однако одни торговые представители предпочитают получить заранее написанные вопросы, текст презентации, формулировки и ответы на возможные возражения клиента, а для других гораздо более эффективным путем будет корректирование схемы и наполнение ее каждый раз несколько отличным содержанием, в зависимости от ситуации, настроения клиента и собственного настроения.

Другой пример: бизнес-тренер должен провести в течение месяца 10 тренингов по технике продаж. Одни предпочитают подготовить и написать одну программу и все 10 раз повторять ее без каких-либо изменений в последовательности проведения, упражнениях и т. д., другие вносят небольшие вариации, третьи довольно сильно каждый раз меняют программу, оставляя неизменной основу, крайний вариант — каждый раз создается абсолютно новая программа с новым подходом. Еще раз отметим, что ни один из вариантов нельзя оценить однозначно как положительный или отрицательный.

Надо отметить, что предпочтительная для работодателя ориентация на процедуры или же возможности определяется не только самим характером работы (мы рассмотрим это позднее), но и типом корпоративной культуры компании, а также

этапом развития бизнеса. Например, организация, находящаяся на стадии «звезды» (Бостонская портфельная матрица), нуждается в людях, ориентированных на возможности, а «дойная корова» — все больше и больше на людей с балансом возможности — процедуры или же на людей процедур.

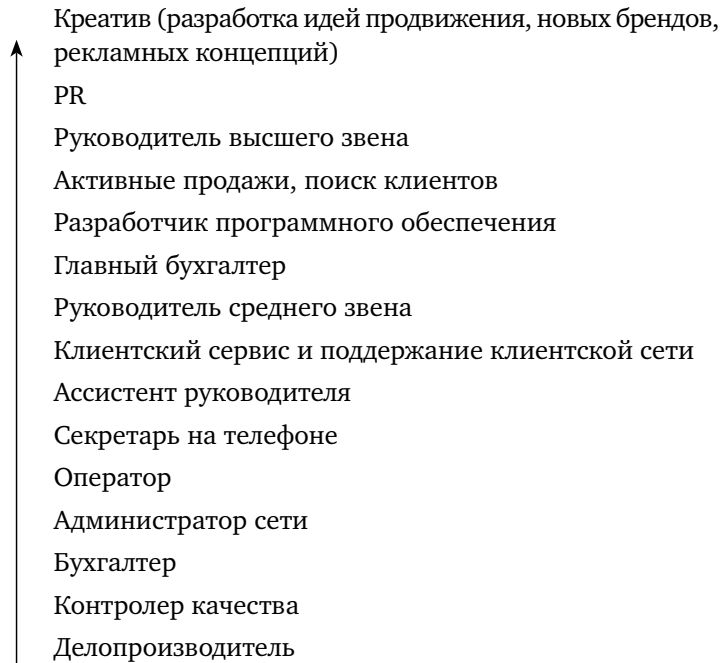
Что касается характера работы, то очевидно, что разные специальности и профессии предполагают различную степень тяготения к процедурам и возможностям. Можно выделить следующие закономерности необходимости тяготения к процедурам или возможностям в зависимости от специфики работы:

- необходимость четкого соблюдения неизменной или слабо изменяющейся технологии — *процедуры*;
- необходимость четкого следования законодательно установленным правилам, которые нельзя обойти или значительно от них отступить, — *процедуры*;
- высокая степень стандартизации продукта (услуги), который должен быть получен на выходе, — *процедуры*;
- высокая степень изменчивости внешней среды — *возможности*;
- необходимость инновационного/творческого подхода — *возможности*;
- креативные специальности — *возможности*;
- сочетание технологий с их оптимизацией и внесением небольших или более значительных изменений — *сочетание возможностей и процедур*.

Интересно, что реально тяготение к процедурам или возможностям определяет не только способность и склонность к определенным видам деятельности, но и к определенному социальному поведению. Так, люди возможностей в целом более мобильны и позитивнее относятся к командировкам, легче адаптируются в новом коллективе или к новым взаимоотношениям, к новым технологиям работы. Люди же процедур склонны к повторяемости изо дня в день, они более консервативны в одежде, тяжелее

сходятся с новыми людьми, с большим трудом и неудовольствием воспринимают, например, переезд в новый офис, даже если он лучше предыдущего.

Возможности



Процедуры

Естественно, что распределение по шкале достаточно условно и в значительной степени зависит от типа организационной культуры, этапа жизненного цикла организации и реально существующих должностных обязанностей.

Определить данный параметр у кандидата можно также двумя способами: задавая вопросы или слушая монолог.

Приведем примеры вопросов:

1. Представьте, что Вам необходимо провести важные переговоры. Как Вы будете к ним готовиться? Как будет

соотносится Ваша подготовка с поведением на переговорах?

2. Аналогичный вопрос о публичном выступлении, презентации.

Анализируя ответы на эти вопросы, обратите внимание на следующее:

- будет ли кандидат при подготовке склонен прописать полностью всю процедуру и даже текст своей речи (процедуры) или наметит только тезисы (процедуры и возможности в балансе), или продумает тезисы, не записывая их (преобладают возможности), или же предпочтет полный экспромт (возможности);
 - будет ли кандидат менять свое поведение при изменении ситуации на переговорах/презентации или же, несмотря ни на что, будет следовать той процедуре, которая была установлена.
3. Представьте, что мы сделали Вам предложение о выходе на работу, и Вы приходите к нам. Что Вы предпочтете: мы рассказываем Вам о системе работы, принятой у нас, и Вы полностью ей следуете или мы даем Вам возможность проанализировать существующую систему и предложить свою. Естественно, что при этом условии Вы берете на себя значительно бóльшую ответственность.
 4. Вам очень понравился какой-то ресторан. Вы предпочтете чаще ходить именно туда или для Вас более комфортно разнообразить места?
 5. Ваша дорога от дома до работы предполагает возможность нескольких примерно равноценных маршрутов. Вы предпочтете выбрать один из них раз и навсегда или будете чередовать?
 6. Если бы Вам предложили при абсолютно равных условиях на выбор: поддерживать давно существующее направление бизнеса или развивать новое, что бы Вы выбрали?

7. У Вас есть возможность получить дополнительное образование и сменить вид деятельности на значительно более интересный для Вас и перспективный, однако это связано с большими затратами времени. Что бы Вы выбрали?
8. Что Вам больше всего нравилось в содержательной части работы (имеется в виду предыдущий опыт)? Что Вы считаете самым большим своим достижением?

Анализируя ответ на 8-й вопрос, обратите внимание на следующее:

- говорит ли кандидат о *возможностях*, которые у него были;
- включены ли в ответ изменения, инновации, творчество, возможность пробовать разные варианты действий — это будет указывать на тяготение к *возможностям*;
- говорит ли кандидат о системе работы, установленных раз и навсегда правилах — *процедурах*;
- оценивается ли положительно стабильность, постоянство, неизменность — указывает на тяготение к *процедурам*;
- сами виды деятельности и то, как их описывает кандидат.

Приведем примеры подобных ответов с интерпретацией: «Мне удалось привлечь много дополнительных клиентов за счет того, что я придумал новую систему скидок». Данный ответ указывает нам на тяготение к возможностям, обратите внимание на выделенные слова.

«Я успешно поддерживал и **развивал** существующую клиентскую сеть компании». Слова, выделенные курсивом, указывают на склонность к процедурам, а жирным шрифтом — к возможностям.

СХОДСТВО — РАЗЛИЧИЕ

Этот параметр очень легко определяется и указывает, на что ориентируется человек в жизни и работе — на выделение общего

или различного. Как и в предыдущих случаях, величины будут шкальными, для получения правильного результата нельзя ограничиваться только одним-двумя вопросами.

Тяготение к *сходству* означает стремление к компромиссам в конфликтных ситуациях, чувство комфорта в ситуациях, хотя бы частично знакомых по прошлому опыту. Такие люди бывают очень успешны в разрешении конфликтов, быстро находят общие интересы с окружающими и с удовольствием их обсуждают. Люди, тяготеющие к *различию*, предпочитают обращать внимание на отличия, им бывает весьма сложно успешно решать конфликты, однако именно склонность к поиску различий ведет ко многим изобретениям.

Вопросы, которые помогают нам определить тяготение к «сходству — различию», строятся по принципу: «Сравните, пожалуйста...». Очень часто встречающаяся ошибка при постановке подобного вопроса состоит в том, что интервьюер просит сказать, что общего или чем различаются те или иные объекты сравнения. Строя вопрос таким образом, мы существенно снижаем достоверность получаемой информации, так как уже подсказываем кандидату желательную форму ответа.

Примеры вопросов.

1. Сравните свою специальность по образованию с реальной работой.
2. Сравните свое последнее место работы с предыдущим.
3. Сравните, пожалуйста, подход к продажам оптовым и розничным.
4. Сравните систему работы «бизнес — бизнес» с работой в системе «бизнес — клиент».
5. Сравните бухгалтер иностранного представительства и российского предприятия.
6. Сравните условия работы с дистрибьютором и клиентом-недистрибьютором.

На самом деле подобных вопросов можно составить весьма много, причем они могут быть как общими и универсальными (вопросы 1 и 2), так и ориентированными заодно на проверку профессиональных знаний и подготовленности.

Важно также обратить внимание, что при серьезных переменах в жизни тяготение к поиску различий возрастает, т. е. в момент активного поиска работы у человека почти всегда чуть больше тяготение к различиям, нежели обычно.

Приведем и проанализируем несколько примеров.

1. Сравните оптовые и розничные продажи:

- И там, и там важно найти подход к клиенту, будет важна цена, но при розничных продажах мы имеем дело с конечным потребителем, которого интересует соотношение цены и качества, а при оптовых продажах главное — то, как будет продаваться продукт и какую прибыль сможет получить посредник. — *Сходство преобладает, однако различие также проявляется.*
- Оптовые продажи отличаются тем, что там не важна цена и качество как таковые, основное значение имеет то, насколько ликвидна продукция, каковы должны быть вложения и риски. — *Присутствует только различие (хотя мы помним, что следует задать несколько различных вопросов: вполне возможно, при ответах на другие вопросы проявится сходство).*
- И в опте, и в рознице — работа с клиентом. Большое значение имеет умение представить конкурентные преимущества. — *Сходство.*

2. Расскажите о ходе своей карьеры:

- Я получила экономическое образование, так как меня всегда привлекали технические предметы и работа с цифрами, а экономика имеет много общего с математикой. Но после получения образования в середине девяностых

стало понятно, что сейчас **значительно более востребована** работа бухгалтера или главного бухгалтера. Мне очень легко удалось переквалифицироваться, так как я изучала много предметов, *которые совпадают в обеих специальностях*. Надо сказать, что сейчас, имея опыт работы и главного бухгалтера, и в финансовом отделе, я убедилась, что работа бухгалтера и финансиста **отличается** очень сильно, однако у главного бухгалтера очень много моментов в работе, *сходных с теми задачами, которые решает финансовый отдел*. — *Весьма удачный баланс сходства и различия (курсивом отмечены ответы, указывающие на склонность к выделению сходства, жирным шрифтом — различия)*.

Еще один очень важный и интересный аспект — соотношение параметров «сходство — различие» с параметрами «процедуры — возможности». Проанализировав это соотношение, мы получим довольно важную информацию (см. с. 52).

Еще раз важно отметить, что установка на «сходство — различие» довольно существенно меняется в зависимости от периода жизни, поэтому при проведении интервью (ситуация как минимум одной существенной перемены в жизни человека) стоит сделать некоторую коррекцию по шкале, предполагая, как показывает опыт, что погрешность от 10 до 30% в сторону различия практически всегда присутствует.

СКЛОННОСТЬ К ПОЗИЦИОНИРОВАНИЮ СЕБЯ В РАБОЧИХ ОТНОШЕНИЯХ: «ОДИНОЧКА» — «МЕНЕДЖЕР» — «КОМАНДНЫЙ ИГРОК»

Очень часто, к сожалению, мы сталкиваемся с ситуацией, когда отличный сотрудник становится очень слабым менеджером (под понятием «менеджер» мы будем здесь и дальше подразумевать «руководитель») или человек, склонный к проектной рабо-

Сходство	<p>Консерватор</p> <p>Для человека характерна высокая степень консерватизма, он склонен к работе в стабильной среде, к повторяющимся действиям и ситуациям, с довольно большим трудом адаптируется к новой среде и видам деятельности. Стоит помнить, что такой сотрудник будет не очень эффективен в условиях изменчивой среды, а также совсем не пригоден к работе, требующей нового, нетрадиционного взгляда на происходящее. Такие люди очень хороши в тех видах деятельности, где требуется усидчивость, умение соблюдать точные технологии и процедуры, при этом среда стабильна и работа в достаточной степени рутинна. Большим преимуществом таких людей является их стабильность как работников, а недостатком — слабо выраженное стремление к развитию и карьерному росту. Оптимально для:</p> <ul style="list-style-type: none"> • делопроизводителя; • бухгалтера на некоторых (не всех) участках; • оператора по вводу данных; • рабочего на конвейере 	<p>Эволюционер</p> <p>Одно из универсальных сочетаний, дающих широкий диапазон подходящих видов деятельности. Предполагает эволюционное развитие, т. е. стремление к новым возможностям, технологиям, совершенствованию в сочетании с использованием лучшего из прошлого опыта, стабильный переход из одной фазы в другую. Такое сочетание подходит для всех видов деятельности, исключая чрезвычайно рутинные, где, по сути, отсутствуют возможности, и те, где нужен кардинально новый взгляд на вещи, полный отказ от привычных установок. Оптимально для:</p> <ul style="list-style-type: none"> • продаж; • маркетинга; • главного бухгалтера; • руководящего состава; • финансового отдела, отдела логистики и многих других вариантов
Различие	<p>Контролер</p> <p>Такое сочетание предполагает, с одной стороны, склонность к процедурному характеру работы, с другой — настрой на поиск нестыковок и различий. Отсюда легко сделать вывод, что подобные люди консервативны, склонны соблюдать установленные процедуры и находить в этом удовольствие, при этом довольно легко видят противоречия, не склонны к компромиссам, хорошо видят ошибки. Отсюда и будет следовать список рекомендуемых для них работ. При этом стоит помнить об опасности проявления повышенной конфликтности и не очень хорошей коммуникабельности. Оптимально для:</p> <ul style="list-style-type: none"> • контролера качества; • внутреннего аудитора; • налогового контролера; • технического редактора (но далеко не всегда) 	<p>Революционер</p> <p>Такого рода люди склонны к очень существенным переменам, к совершенно новому видению ситуации, довольно радикально настроены по отношению к установленному порядку вещей, не склонны соблюдать процедуры, легко идут на риски. Именно такие люди нужны для того, чтобы найти абсолютно новые пути развития бизнеса, они очень креативны и нестандартно мыслят. Оптимально для:</p> <ul style="list-style-type: none"> • креативных работ (креатив в рекламе, дизайне и т. п.); • изобретателя (например, в конструкторском бюро); • ученого высокого уровня; • проектной группы. <p>Интересно, что некоторые крупные компании приглашают к себе подобных людей или даже целые группы и ставят перед ними задачу выдвижения нестандартных идей и подходов к развитию бизнеса без анализа их практической применимости, и это дает свой результат</p>
	Процедуры	Возможности

те и успешный в ней, оказывается сильно вовлечен во взаимодействие с командой, что приводит к конфликтным ситуациям. Противоположный пример — ситуация, в которой человек оказывается один на территории или один на один с проектом, а для него жизненно важно работать в команде.

При всем этом человек, желая получить работу, часто не хочет или не может (совершенно искренне заблуждаясь) правильно оценить свои возможности и предпочтения по работе — самостоятельно, в команде или в качестве менеджера. Для того чтобы лучше понять это, и предназначена методика, которую мы сейчас рассмотрим.

Суть метода в том, что человеку задают вопросы о его предыдущей работе, достижениях и т. п., при этом обращаем особое внимание на то, каким образом человек позиционирует себя по отношению к другим участникам событий.

Примеры вопросов:

1. Опишите свое самое большое достижение / 2–3 основных достижения.
2. Опишите свой самый интересный рабочий проект.
3. Опишите рабочую ситуацию, о которой Вам наиболее приятно вспоминать.
4. Опишите свой опыт работы на предыдущем месте.

Очень важно, чтобы в вопросах не звучало что-то вроде «Ваша роль в команде», так как данная формулировка уже подсказывает, что человек должен позиционировать себя по отношению к команде, и мы можем получить ответ с низкой степенью достоверности.

Примеры ответов и их интерпретации:

- а) На предыдущем месте работы я придумал новую систему работы с дистрибьюторами, которая дала мне рост объема продаж на 45%. Кстати, потом эту систему применяли и другие сотрудники нашего отдела. А я получил большой бонус и стал «Сотрудником года».

Это типичный ответ ОДИНОЧКИ. Основной акцент делается на личные достижения и на собственные успехи, успехи команды воспринимаются как что-то существующее в стороне. Кстати, это ни в коем случае не означает, что человек конфликтен или некоммуникабелен. Он может иметь прекрасные отношения в коллективе, но предпочитает отвечать за обособленный участок работы, трудиться там, где можно выделить и оценить индивидуальный результат. Для людей подобного склада не очень хороши коллективные бонусы, размытые зоны ответственности и очень сильная степень зависимости от успеха других людей.

- б) На предыдущем месте работы я придумал новую систему работы с дистрибьюторами для всего отдела. Мне удалось убедить всех, что это оптимально для нашего бизнеса, и внедрить систему для всех своих коллег в отделе. У нашего отдела объем продаж возрос на 35%, а у меня — на 45%, поскольку я начал применять ее первым, и поэтому стал «Сотрудником года», но у всех по итогам года были отличные бонусы.

Это ответ, характерный для МЕНЕДЖЕРА. Он позиционирует себя как лидер, который продуцирует идеи для всей команды, убеждает их, внедряет или участвует во внедрении. Его интересуют как свои личные достижения (причем важно, что они чуть выше достижений окружающих), так и достижения команды в целом. Подобный ответ показывает, что человек готов к управлению другими людьми, он уже видит себя в этом качестве. Однако стоит заметить, что такой ответ характерен для начинающего менеджера и того, кто готов перейти с позиции успешного рядового сотрудника на позицию руководителя (в зависимости от размеров компании нижнего или среднего звена). Для опытного руководителя высокого уровня будет характерно, что ЛИЧНЫЕ достижения как таковые вообще не будут выделены, речь будет идти

только о достижениях команды под его руководством, причем чем более склонен данный менеджер к делегированию как стилю менеджмента, тем большее внимание будет обращать на достижения команды в самостоятельной работе.

- в) На предыдущем месте работы была не самая удачная система работа с дистрибьюторами. Многие, и я в том числе, считали, что надо что-то менять. Мы все думали над этим, но окончательная идея пришла в голову мне. Мы внедрили новую систему работы с дистрибьюторами, и объем продаж у нашего отдела вырос в среднем на 35%. (У меня объем вырос на 45%, и я стал «Сотрудником года».)

Такой ответ характерен для КОМАНДНОГО ИГРОКА (правда, проявляются некоторые элементы ОДИНОЧКИ, но их совсем мало, и мы можем в данном случае их не учитывать). Все основные действия и решения воспринимаются человеком как результат действий команды, индивидуальные достижения в ряде случаев могут выделяться, а могут быть представлены только как достижения команды (поэтому данный ответ включен в скобки). Такой сотрудник мотивирован совместной работой, постоянным взаимодействием с коллективом, ему очень сложно быть одному, это может быть существенной демотивацией.

Важно отметить, что речь может идти об абсолютно любом событии, вопрос в том, как оно отражается в восприятии человека. Именно поэтому приведенный пример описывает одно и то же достижение, но в разных интерпретациях.

Рассмотрим возможности и угрозы, которые дает нам каждый из перечисленных вариантов, напоминая при этом, что есть еще и промежуточные, переходные варианты, когда у человека проявляется склонность к двум или трем вариантам в разном соотношении (табл. 6).

Таблица 6

Особенности	ОДИНОЧКА	КОМАНДНЫЙ ИГРОК	МЕНЕДЖЕР
ВОЗМОЖНОСТИ	<p>Способен к самостоятельной работе. Спокойно воспринимает работу в территориальном удалении от коллектива («поля» для торгового представителя, другой город). Реже склонен перекладывать ответственность на других. Ориентирован в основном на индивидуальный результат</p>	<p>Хорошо взаимодействует с другими людьми. Склонен к созданию позитивного микроклимата. Нуждается в одобрении, поэтому легко управляем разумным соотношением признания и порицания. Больше всего заинтересован в результате команды в целом</p>	<p>Является лидером по складу характера и на данный момент воспринимает себя как лидера. Воспринимает успехи команды под собственным руководством как собственные. Как правило, готов принимать на себя ответственность за действия команды в целом</p>
УГРОЗЫ	<p>В случае если результат или вознаграждение в значительной степени связаны с действиями окружающих, может быть сильно демотивирован. Могут возникать конфликты, связанные с разделением зоны ответственности. Нуждается в одиночестве, чтобы все обдумать, если такой возможности не получает, то может испытывать сильный стресс</p>	<p>В ситуации работы в изоляции / частичной изоляции от коллектива может быть сильно демотивирован. При отсутствии положительного подкрепления извне разочаровывается. Может быть склонен к размыванию зоны ответственности. Может не справляться со стрессовой ситуацией в одиночку, нуждается в совете и поддержке</p>	<p>При отсутствии должных навыков управления людьми может превращаться в деспота. Если МЕНЕДЖЕР практически доминирует на данный момент, то работа при отсутствии подчиненных может его демотивировать, вплоть до поиска новой работы. При отсутствии подчиненных может стать неформальным лидером, борющимся за власть с руководителем</p>

Окончание табл. 6

Особенности	ОДИНОЧКА	КОМАНДНЫЙ ИГРОК	МЕНЕДЖЕР
РЕКОМЕНДАЦИИ	Оптимальны вакансии, где может быть выделен четкий индивидуальный результат, желательно, чтобы этот результат не очень сильно зависел от других людей (конечно, насколько это возможно в организации). Может успешно работать вне офиса или в удаленном офисе. Очень важно оценивать индивидуальный результат	Оптимальна работа в офисе или в «поле» при условии частых встреч с коллегами/руководством. Желательно наличие четкой системы взаимодействия с коллегами в процессе выполнения работы. Для такого человека очень важно, чтобы оценивался его вклад в общий результат команды	Оптимальна работа в качестве руководителя (коуча — наставника для новичков или куратора персонала партнера/дистрибьютора, в том случае если первый вариант невозможен). При этом необходимо обучение навыкам менеджмента, в ином случае лидерство может приобрести неудачные формы

СОДЕРЖАНИЕ — ОКРУЖЕНИЕ

Существует много видов деятельности, которые требуют от человека установки на общение с людьми, значимости для него пресловутого человеческого фактора. При других работах, наоборот, человек больше взаимодействует с цифрами, документами, техникой, нежели с людьми. В зависимости от того, что именно является основным предметом деятельности, для нас будут предпочтительны кандидаты с доминантой *содержания* или *окружения*. Снова мы можем вернуться к вопросу о социально-желательных ответах. Если спросить человека, претендующего на руководящую должность: «Интересны ли Вам личности Ваших подчиненных?» — любой разумный человек ответит утвердительно. Аналогичную ситуацию мы получим, задавая вопросы человеку, чья работа ориентирована на технику, цифры или документы.

Определить соотношение «содержание — окружение» (как и большинство перечисленных ранее параметров, это шкала с большим диапазоном вариантов) можно, задавая специальные вопросы, а можно наблюдать за речью кандидата вне специальных вопросов.

Примеры вопросов:

1. Что Вам больше всего нравилось на предыдущем месте работы?
2. Почему Вы выбрали именно эту профессию?
3. Как Вы выбирали какое-то из мест работы?
4. Если Вам сделают предложения о работе две компании, предлагающие одинаковый пакет, как Вы будете выбирать?
5. Опишите идеальное место работы.

Анализируя ответы, мы обращаем внимание на то, в какой степени в них присутствуют люди (коллектив, клиенты, общение, пациенты, ученики, подчиненные, друзья, родственники, чье-то мнение и т. д.) и какое внимание уделяется содержанию работы.

Очень близок к анализу ответов на вопросы анализ речи. При этом мы должны помнить о том, что соотношение — шкальное, т. е. чаще встречаются промежуточные варианты, нежели ярко выраженные крайности.

Приведем пример анализа небольшой зарисовки с точки зрения определения соотношения «содержание — окружение».

Кандидата, претендующего на вакансию менеджера по работе с ключевыми клиентами, спрашивают: «Расскажите, что именно Вам больше всего нравилось в Вашей работе?» — и ответ его звучит так:

«Моя работа всегда была связана с продажами и работой с клиентами. Это наиболее привлекательный для меня вариант, так как он дает возможность активно общаться с людьми, убеждать их. Мне всегда было интересно вести проекты с крупными дис-

трибьюторами, так как в этом случае взаимодействуешь с людьми действительно высокого уровня, заинтересованными как в развитии своего бизнеса, так и в формировании долгосрочных и честных отношений с партнерами. Кроме того, мне очень интересна система трейд-маркетинга: есть много разных приемов, которые можно варьировать и придумывать новые, что дает существенный рост продаж, соответственно мой личный результат улучшается, а это помогает лучше строить отношения с клиентами».

Кандидат на вакансию разработчика программного обеспечения в фирму — разработчик ПО отвечает на тот же вопрос:

«В работе программиста меня больше всего привлекает возможность создания новых версий программных продуктов, а также то, что можно постоянно учиться и повышать свой уровень. Каждый год появляется что-то новое, что позволяет выходить на другой профессиональный уровень и находить более совершенные решения».

Кандидат на позицию дизайнера-консультанта в мебельный салон, в чьи обязанности входит работа с клиентами, убеждение клиента и предложение ему разных вариантов проектов мебельных комплектов на заказ, отвечает на аналогичный вопрос:

«Я стал работать в мебельном бизнесе, так как я дизайнер по образованию. Для меня было важно, что я могу применить свои навыки дизайнера по интерьерам, есть возможность найти новые решения, создать проект, который будет уникальным, такой, какого никогда не было. Именно поэтому я всегда стараюсь найти нестандартные решения, которые не похожи на то, что уже было раньше. Я работаю с клиентами в салоне, и моя задача — создать для них наиболее интересный проект».

Проанализируем все три ответа и их соответствие по параметру «содержание — окружение» тем должностям, на которые претендуют кандидаты:

1. «Моя работа всегда была связана с продажами и работой с клиентами. Это наиболее привлекательный для меня вариант, так как он дает возможность *активно общаться с людьми, убеждать их*. Мне всегда было интересно вести

проекты с крупными дистрибьюторами, так как в этом случае *взаимодействуешь с людьми действительно высокого уровня*, заинтересованными как в развитии своего бизнеса, так и в формировании *долгосрочных и честных отношений с партнерами*. Кроме того, мне очень интересна **система трейд-маркетинга: есть много разных приемов, которые можно варьировать и придумывать новые, что дает существенный рост продаж**, соответственно мой личный результат улучшается, а это помогает *лучше строить отношения с клиентами*.

Курсивом выделена информация, соответствующая *окружению*, жирным шрифтом — *содержанию*. Таким образом, мы видим, что доминирует *окружение*, примерно в соотношении 3/1. В данном случае это можно рассматривать как положительный момент, так как работа этого сотрудника будет в большей степени связана с построением отношений и продажами клиентам.

2. «В работе программиста меня больше всего привлекает возможность **создания новых версий программных продуктов**, а также то, что **можно постоянно учиться и повышать свой уровень**. Каждый год появляется **что-то новое, что позволяет выходить на другой профессиональный уровень и находить более совершенные решения**».

В данном случае мы видим картину явного преобладания *содержания*. Опять же, для этой вакансии такой результат будет вполне подходящим, если только мы не рассматриваем кандидата на руководящую должность. Еще один фактор, который стоит учитывать, — это тип корпоративной культуры и коммуникаций с другими сотрудниками, в которые будет вовлечен кандидат. Если нам важно, чтобы у человека была большая ориентированность на *окружение*, нам стоит дополнительно задать несколько вопросов.

3. «Я стал работать в мебельном бизнесе, так как я дизайнер по образованию. Для меня было важно, что я могу **приме-**

нить свои навыки дизайнера по интерьерам, есть возможность найти новые решения, создать проект, который будет уникальным, такой, какого никогда не было. Именно поэтому я всегда стараюсь найти нестандартные решения, которые не похожи на то, что уже было раньше. Я работаю с клиентами в салоне, и моя задача — создать для них наиболее интересный проект».

В данном случае мы наблюдаем явное преобладание *содержания*, хотя *окружение* также присутствует. В такой ситуации мы должны спросить себя, что будет более приоритетно в работе дизайнера-консультанта в салоне: работа с клиентами, их убеждение, продажи или создание проектов. В зависимости от ответа на этот вопрос мы и будем принимать решение. Надо четко осознавать, что ответ кандидата свидетельствует о том, что ему явно важнее, интереснее и приоритетнее создание проектов как таковых, нежели взаимодействие с клиентами. Опять-таки, это не хорошо или плохо само по себе, а просто подходит или не подходит нам в каждом конкретном случае.

АКТИВНОСТЬ — РЕФЛЕКТИВНОСТЬ

Этот параметр также представляет собой шкалы, но уже трехмерные, в которых мы видим такие параметры, как *активность* — *рефлексивность* — *анализизм* — *пассивность*.

Точно так же, как и в предыдущих методиках, мы можем особым образом строить вопросы, а можем просто анализировать монолог кандидата.

Принципы построения вопросов:

- вопрос должен быть направлен на описание действий, достаточно сложных или гипотетических, с тем чтобы кандидат был сфокусирован на содержании;
- вопрос не должен подсказывать активную форму залога при ответе (например, неверна формулировка: «Что Вы

будете делать в таких-то обстоятельствах?»). Наиболее эффективны формулировки типа: «Опишите Ваши действия», «Каковы будут Ваши шаги?».

Вопросы:

1. Опишите Ваш первый день на работе.
2. Перед Вами поставлена задача подобрать персонал в отдел. Опишите свои действия.
3. Ваша задача — открыть новый филиал компании в другом городе.
4. Вы отвечаете за запуск нового продукта (бренда). Опишите последовательность действий.
5. Вам необходимо выбрать ключевого дистрибьютора, с которым будет работать компания. Ваши шаги?
6. Вам необходимо выбрать лучшего поставщика канцелярских товаров для компании. Ваши действия?

Варианты ответов могут быть сгруппированы и интерпретированы (табл. 7).

Таблица 7

Ответ	Интерпретация
Используется 1-е лицо единственного числа в активном залоге: «делаю», «пытаюсь», «изучаю» и т. п.	Склонность к активным и достаточно автономным действиям, в большинстве случаев означает готовность принимать на себя обязательства и ответственность за предпринятые действия и шаги
Используется 1-е лицо множественного числа в активном залоге: «делаем», «пытаемся», «изучаем» и т. п.	Склонность к активным действиям, при этом, как правило, ожидается предпочтение командной работе. Такой человек может дискомфортно чувствовать себя при длительной работе вне коллектива

Окончание табл. 7

Ответ	Интерпретация
Используются отглагольные существительные: «изучение», «работа», «действия» и т. п.	Человек в большей степени склонен к анализу, может быть менее активен при необходимости предпринять определенные шаги. Хорошо обдумывает свои действия
Используются формы типа «надо сделать»	Аналогично предыдущему, но может также означать уход от персональной ответственности
Используется пассивный залог и безличные формы: «мне скажут», «меня познакомят», «будет сделано», «будет изучено» и т. п.	Уход от ответственности, не склонен самостоятельно действовать и принимать решения. Может быть эффективен только при наличии четких инструкций и постоянном контроле. Однако такая картина означает высокий уровень исполнительности и очень хорошую управляемость. При появлении в ответе однократно может означать некомпетентность именно в данном вопросе

У многих людей при ответе, состоящем из нескольких предложений, или при нескольких ответах получается комбинация из многих вариантов. В этом случае целесообразно строить шкалу, на основании которой делать выводы и прогнозы.

Приведем примеры ответов и их интерпретации.

1. Опишите свой первый день на новой работе.

«Прежде всего, я переговорю с руководителем о его ожиданиях, затем познакомлюсь с коллегами. Кроме того, надо будет посмотреть рабочее место и получить все необходимое для работы. Следующий шаг — получение документации, которая к настоящему моменту уже есть, ее анализ. Затем я смогу четко определить, с чего начинать и какие еще вопросы необходимо обсудить».

В почти одинаковом количестве используются как формы 1-го лица активного залога (я переговорю, познакомлюсь, смогу), так и безличные предложения (надо посмотреть, получить, необходимо обсудить, получение и анализ). Можно говорить о довольно гармоничном соотношении склонности к активным действиям и аналитике. Такой человек вполне самостоятелен, способен к активным действиям без принуждения со стороны, однако при этом анализирует ситуацию и лишь после этого приступает к действиям.

«Я познакомлюсь с коллегами, узнаю, какие основные задачи стоят передо мной на ближайшее время, а потом попрошу представить меня клиентам того человека, который работал на этой территории до меня. Дальше постараюсь за самый короткий срок построить отношения с клиентами и внесу свои комментарии и предложения о том, как расширить клиентскую сеть».

Активные формы преобладают, что свидетельствует о склонности этого кандидата к активным действиям, на данном этапе своего профессионального и социального развития он мало уделяет внимания анализу ситуаций. Типичный пример хорошего «оперативного» сотрудника отдела активных продаж. Имеет смысл учитывать, что при дальнейшем развитии такого сотрудника стоит больше ориентировать на анализ ситуаций и только после этого — на переход к активным действиям.

«В первый день руководитель познакомит меня с новыми коллегами, поставит задачи на ближайшее время. Потом надо будет получить всю канцелярию, необходимую для работы, и узнать у руководителя, какие у него еще пожелания».

Анализ ситуации вкупе с пассивностью и исполнительностью. Означает, что данный сотрудник будет хорошо управляем, он склонен следовать четким инструкциям и указаниям, при этом

в достаточной степени ориентирован на анализ ситуации. Рассматривая кандидата на должность персонального ассистента руководителя, мы можем оценить такой ответ как вполне удовлетворительный (исключением может являться ситуация, в которой руководитель ожидает от ассистента высокой степени самостоятельности и смелости в принятии решений).

2. Перед Вами стоит задача найти нового сотрудника, который будет выполнять функции, сходные с Вашими, в филиале Вашей компании в другом городе. Опишите свои первые шаги.

«Коллеги из этого города подскажут мне, в каких изданиях лучше разместить рекламу, и я там дам объявление о вакансии. После того как я получу резюме, буду сначала связываться с кандидатами по телефону, чтобы оставить самых лучших. Потом надо будет договориться с коллегами из филиала о том, как лучше организовать интервью с кандидатами. В итоге я приеду и во время личной беседы отберу финалистов, наверное одного или двух. А дальше от политики компании зависит, какие еще встречи будут у финалистов».

В этом случае довольно четко прослеживается тенденция к активности, рефлексивность в значении пассивности проявляется там, где человек наименее компетентен (размещение объявления в другом городе), есть некоторое проявление склонности к анализу. Подобный кандидат проходил интервью на должность руководителя регионального направления в продажах, и мы можем говорить, что по данному параметру он хорошо подходит.

«Я обращаюсь в агентство, они пришлют несколько резюме, после этого выберу тех, кто больше подходит по резюме, назначу встречи и проведу собеседования».

Активность абсолютно доминирует, кандидат подходит на вакансию, где это основное качество. В дальнейшем стоит развивать склонность к предварительному анализу событий и действий.

«Прежде всего, руководство скажет мне об ожиданиях от этого человека, о том, какой бюджет предусмотрен на подбор сотрудника. Исходя из этого, надо выбрать путь поиска. Если это будет агентство, то они смогут прислать несколько предварительно отобранных и оцененных резюме, если придется самостоятельно вести поиск, то надо будет разместить рекламу. Из полученных по рекламе резюме отбираются наиболее интересные и назначаются встречи на месте. Потом будет решено, кто станет финалистом и будет встречаться с руководством компании».

Склонность к пассивности, некоторая переадресация ответственности в сочетании со склонностью к анализу. Кандидат подходит на позиции, требующие анализа, не очень высокие по уровню ответственности и принятия решений. Стоит развивать самостоятельность и активность в принятии решений.

Значительным преимуществом метода анализа мета-программ в речи кандидата является то, что просчитать социально-желательный ответ практически невозможно, следовательно, мы имеем возможность получить ответы с высокой степенью достоверности дающие представление об индивидуально-личностных особенностях кандидата, т. е. именно о той группе качеств, которая труднее всего поддается изменениям во взрослом возрасте.

ЛИНГВИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РЕЧИ

Один из удачных способов узнать, как на самом деле кандидат оценивает свой опыт, предпочтения по видам деятельности, стилям менеджмента и себя, — провести лингвистический анализ речи, основанный на выделении и оценке так называемой оценочной части слов.

Каждое слово содержит в себе *номинативную*, или называющую, часть и *коннотативную*, или оценочную. Оценка может быть положительной, отрицательной и нейтральной. Как пра-

вило, человек в процессе речи значительно больше контролирует называющую (номинативную) часть и в меньшей степени — оценочную (коннотативную). Именно это дает нам возможность понять, как именно кандидат оценивает происходящее.

Стоит отметить, что эта методика является одновременно очень простой и очень сложной: с одной стороны, она не требует каких-либо специальных вопросов, нам достаточно слышать обычную речь кандидата, с другой — навык выделения интервьюером и запоминания коннотаций требует большой тренировки, внимания и умения параллельно воспринимать несколько пластов информации.

Мы приведем и проанализируем несколько примеров рассказов кандидатов о себе. Для практики попробуйте одновременно оценить метапрограммы кандидата и коннотации.

1. Как Вы выбрали нынешнюю специальность? (Что еще даст нам этот вопрос, мы рассмотрим в одном из следующих разделов.)

«По основному образованию я преподаватель и в течение нескольких лет работала по специальности. К сожалению (–), исходя из материальных факторов, пришлось (–) сменить профессию. Но у меня получилось (+) не очень далеко отойти от специальности, и моя дальнейшая карьера (+) в качестве бизнес-тренера в значительной степени сходна с работой преподавателя, но при этом дает больше возможностей (+) для творчества (+). У меня была возможность (+) применить свою подготовку в методике преподавания и начать разработку собственных тренингов. А если сказать кратко, то я закончила курсы повышения квалификации для тренеров и смогла (+) пройти по конкурсу в крупную торговую компанию. Потом у меня появилась возможность (+) поработать в тренинговой компании, это дало большую вариативность (+) в подготовке тренингов и выборе тем, и я смогла (+) стать более универсальным (+) тренером».

Минусами помечены слова и словосочетания, которые в данном контексте дают отрицательную оценку, плюсами — положительную. Таким образом, мы можем сделать несколько важных выводов: кандидат склонен к обучающей функции, осознанно выбирал профессию, в настоящий момент полностью удовлетворен сходной ролью (бизнес-тренер), на этой стадии своей жизни будет демотивирован при необходимости резкой смены вида деятельности. Для него значима разработка собственных тренингов и методик, возможность творчества, поэтому такой кандидат вряд ли будет удовлетворен проведением стандартных типовых тренингов. Человек положительно относится к некой соревновательности (конкурс). Одним из профессиональных достоинств себя и других считает универсальность.

«Я решил, что моя специальность по образованию меня не устраивает (–) и не дает возможности (–) хорошо зарабатывать. Но хорошую работу в тот момент найти было сложно, пришлось (–) воспользоваться хоть какими-то (–) знакомствами и связями и только (–) через несколько месяцев удалось (+) устроиться. Я должен (–) был заниматься продажами в розницу. Но довольно скоро мне эта работа понравилась: появилась возможность (+) довольно приличного заработка, кроме того, часто удавалось (+) убедить, «дожать» клиента. Поэтому я стал делать карьеру (+) в продажах, продаю уже 10 лет, последние несколько лет (0) руковожу продажами».

При интерпретации этого ответа мы видим, что кандидат резко отрицательно относится к ситуации низких заработков, ему не нравится искать работу по знакомству, и он не склонен выстраивать систему личных связей и знакомств с целью найти себя в бизнесе. Сначала его не вполне устраивала работа в продажах, но потом понравилась за счет двух факторов — возможности заработка (т. е. мы можем сделать вывод о том, что это один из основных мотивов) и возможности оказывать влияние на клиентов, убеждать их. Важно обратить внимание на то, что руководство не оценено никак, т. е. для кандидата, исходя

из этого отрывка, такой опыт не является ярко положительным или ярко отрицательным.

2. Сравните свое последнее и предпоследнее места работы. «На предпоследнем месте работы мне приходилось (–) выполнять очень много рутинной (–) работы, я должна была (–) отказаться от создания новых тренингов и довольствоваться (–) проведением типовых программ. А вот последнее место давало очень много шансов (+) проявить себя (+), создать что-то свое (+) и опробовать на практике. Искать новую работу приходится (+) сейчас только из-за того, что компания закрывается».

Очевидна демотивация кандидата в ситуации, когда работа является рутинной и нет возможности самому создавать новые тренинговые программы, проведение типовых тренингов не привлекает. Важными мотиваторами есть все основания считать возможность проявить себя, создать что-то новое. Уход из компании воспринимается как вынужденное негативное явление.

«Сейчас мне больше приходится (–) вести административно-управленческую работу, чем непосредственно работать с клиентами и строить схемы дистрибуции, как было на предыдущем месте. Хотя и там, и там есть возможность (+) проявить себя, внести что-то новое и добиться хороших, явно видимых (+) результатов».

Административно-управленческая работа явно привлекает значительно меньше, нежели работа с клиентами и разработка схем дистрибуции. Важным мотиватором можем считать возможность проявить себя и добиваться четко измеримых, заметных результатов.

Таким образом, лингвистический анализ речи, а именно анализ коннотативной (оценочной) составляющей слов, позволяет нам понять отношение кандидата к различным сферам деятельности, увидеть его приоритеты и мотиваторы.

АНАЛИЗ ПРОПОЗИЦИЙ

Также стоит обратить внимание на такое явление, как пропозиции в речи кандидата.

Пропозицией называют те компоненты высказывания, которые истинны всегда, даже если само высказывание ложно. Например, если кандидат говорит следующее (ниже приведены несколько примеров) и его высказывание (т. е. факт) неправдиво, мы все равно кое-что можем узнать о нем точно:

- Теперь я знаю, как мотивировать своих подчиненных. — Наличие слова *теперь* точно говорит о том, что раньше он этого не знал.
- Раньше я выполнял эти задачи, используя другие методы. — Методы, которые он использовал раньше, и те, которые использует сейчас, различаются.
- Наиболее успешно я работал с теми клиентами, которых сам привлек. — Значит, кандидат работал и с теми клиентами, которых привлек кто-то другой.
- При таких обстоятельствах я скажу подчиненному правду. — Кандидат допускает, что при других обстоятельствах он может подчиненным сказать (или реально говорит) неправду.
- Если я пройду испытательный срок, то быстро смогу достичь результатов. — Кандидат не уверен, что пройдет испытательный срок.
- Если руководитель заболел, я попробую организовать работу над проектом вместо него. — Кандидат не уверен, что у него это получится.
- Когда буду у вас работать, я смогу осуществить на практике то, чему учился в институте. — Кандидат уверен, что его возьмут на работу.

Хочу сразу предупредить, что и лингвистический анализ коннотаций, и анализ пропозиций легче выполнять, читая текст: вы можете делать это как угодно медленно и неоднократно возвра-

щаться к тем словам, которые пропустили или которым не уделили сразу должного внимания. На слух, особенно при быстром темпе вопросов и ответов, делать это гораздо сложнее. Для овладения этим навыком стóит либо потренироваться с коллегами, либо принять участие в соответствующем тренинге.

CASE-ИНТЕРВЬЮ, ИЛИ СИТУАЦИОННОЕ ИНТЕРВЬЮ

Рассматриваемая методика основана на построении определенных ситуаций и предложении интервьюируемому описать модель своего поведения или решения конкретной ситуации.

Кандидат в ходе интервью, безусловно, старается давать так называемые социально-желательные ответы, т. е. показывает, какое поведение он считает социально правильным. Вот тут и можно оценить, насколько данные представления соответствуют ценностям организации, принятым моделям поведения, а также той работе, которую будет выполнять кандидат.

ПРИНЦИП ПОСТРОЕНИЯ CASE

Принципы построения CASE (далее — кейс) и ведения CASE-интервью будут зависеть от того, какие именно компетенции мы планируем оценить.

Условно кейсы по объектам оценки можно разделить на несколько групп:

1. Кейсы, проверяющие конкретные навыки (CASE-покажи).

В этом случае моделируется типичная деловая ситуация, в которой кандидату предлагается проявить те или иные профессиональные навыки. Стоит избегать избитых ситуаций (типа «продайте мне эту ручку»), а также адаптировать кейс к уровню кандидата, сложности стоящих перед ним задач и типу бизнеса. Существует три варианта таких кейсов:

- а) кандидату предлагается озвучить алгоритм действий (например, вам необходимо организовать деловую поездку руководителя за рубеж, опишите свои действия). Подобные кейсы актуальны в ситуациях, когда залог успеха — в понимании правильного алгоритма действий и не более того;
 - б) интервьюер предлагает кандидату ролевую игру, в которой кандидат должен проявить конкретные навыки коммуникации, управленческого влияния или любые другие, которые проявляются именно в процессе общения (например, я ваш подчиненный, мотивируйте меня выйти на работу в выходной день без дополнительной оплаты). Такие кейсы нужны при оценке навыков продаж, презентации, коммуникации с клиентами. Обратите внимание на то, что некоторые кандидаты пытаются «соскочить» на показ алгоритма. Обязательно верните его к ролевой игре, так как в алгоритме проверить реальные навыки коммуникации невозможно;
 - в) письменное или техническое задание (например, напишите деловое письмо по определенной схеме или были проведены следующие операции (указаны), какие проводки вы выполните в соответствии с этими операциями). В некоторых случаях это может быть задание, связанное с каким-то оборудованием, техникой, ПК, навыками письма или перевода. Важно, что это задание нельзя давать «на дом», так как в этом случае у вас не будет гарантии, что кандидат выполнил его сам.
2. Кейсы, проверяющие обучаемость и способность усваивать и быстро применять новое.

Здесь мы можем использовать тот же CASE-покази, что и в предыдущем случае, но наполнить его несколькими конкретными фактами, а затем оценить, использует ли их кандидат в ответе и насколько успешно. Кстати, некоторые кандидаты спрашивают, можно ли записать информацию, я обычно разрешаю, так как в реальности такая возможность, как правило, имеется. Приведу несколько примеров таких кейсов для разных должностей.

Помощник руководителя: Ваш руководитель — сова, приходит на работу к 10, он ранее 12 часов предпочитает не участвовать в важных встречах или совещаниях с топ-менеджерами. С 16 до 17 ему часто звонят особо важные партнеры организации, с которыми необходимо соединять немедленно. Во вторник и пятницу он должен уехать ровно в 18 часов, однако в другие дни он задерживается до 19–20 часов. Перед вами список дел, распланируйте среду для руководителя.

Торговый представитель: Ваша задача — убедить товаровед переместить ваше пакетированное вино на «золотую» полку. Сейчас на «золотой» полке только бутылочное вино. У вас в настоящее время маржинальность пакетированного вина выше, кроме того, начинается лето, а в это время, по статистике прошлого года, спрос на пакетированное вино возрастает на 12%, а на бутылки снижается на 5%. В следующем месяце вы готовы проводить промоушн в рознице, на это выделен бюджет. Итак, я товаровед, меня зовут Елена Петровна, убедите меня.

Руководитель отдела: Ваш лучший сотрудник Василий Пупкин приходит к вам с заявлением об уходе. В другой компании ему предложили более статусную должность. Вы знаете, что для Василия важен престиж и статус, он удовлетворен тем доходом, который у него есть сейчас, и для него очень важны отношения в команде, с некоторыми из своих коллег он дружит. Ваша задача — удержать Василия. Как вы будете это делать?

3. Кейсы, проверяющие стрессоустойчивость, вариативность, креативность, гибкость.

Это могут быть как кейсы, имитирующие реальные стрессовые ситуации, характерные для конкретной работы, так и игровые ситуации и ситуации поиска решений и аргументов. Если стресс является коммуникативным, т. е. проявляется в первую очередь во взаимодействии с кем-то (клиентом, руководителем), то такое интервью лучше проводить в формате ролевой игры, но предупредить кандидата, что и вы, и он играете определенную роль и негатив ни в коем случае не направлен на кандидата лично.

Для того чтобы реально проверить поведение в ситуации стресса, цейтнота, агрессии, либо отвергаются первые два-три решения, либо интервьюер просит «еще — еще — еще» в достаточно быстром темпе.

4. Кейсы, проверяющие модели поведения, ценности и мотивацию.

Надо отметить, что все предыдущие кейсы исключают риск социально-желательных ответов. Человек обладает проверяемым навыком либо нет, справляется со стрессом либо нет, проявляет необходимую креативность и версионность либо нет. Тот тип кейсов, который мы с вами обсудим сейчас, к сожалению, не исключает возникновения социально-желательных ответов. В этом основной риск. Стопроцентно исключить этот риск нельзя, однако мы обсудим с вами два условия — приема, которые позволяют его существенно снизить.

Во-первых, кейс должен быть составлен так, чтобы «правильный» или социально-желательный ответ не был очевиден. Сравните для примера два варианта.

- Вы пришли на новую работу и в силу предыдущего опыта можете предложить ряд инициатив, при этом вы знаете, что в этой компании инициатива поощряется. Как вы поступите?

- Вы пришли на новую работу и в силу предыдущего опыта можете предложить ряд инициатив, но прекрасно понимаете, что к инициативам новичков относятся скептически, есть риск испортить отношения. Как вы поступите и почему?

Думаю, довольно очевидно, что социально-желательный ответ на первый кейс просто напрашивается. А вот во втором однозначно позитивного ответа нет и не может быть: инициатива — это, конечно, хорошо, но и отношения в коллективе сохранять важно. Так что угадать правильный ответ невозможно. Итак, хороший кейс подобного типа должен изначально содержать некое противоречие, которое делает маловероятной возможность дать социально-желательный ответ.

Во-вторых, после ответа кандидата должна следовать провокация со стороны интервьюера. Дело в том, что социально-желательный ответ представляет собой попытку угадать тот ответ, который должен понравиться интервьюеру. Провокация же предполагает либо прямой спор с кандидатом, либо сомнение в его ответе в виде встречного вопроса: «Зачем вам это надо? Разве это правильно?»

На самом деле, чтобы добиться мастерства в составлении и проведении CASE-интервью такого типа, требуются значительная тренировка и оттачивание навыков.

Каждый руководитель и менеджер по персоналу заинтересован получить в руки конкретный инструмент, позволяющий определить, подходит ли потенциальный кандидат для работы в компании. Рассмотрим несколько групп кейсов, варианты их интерпретации и соотнесения ответов с вариантами корпоративных культур и стилей менеджмента (табл. 8). Все приведенные кейсы апробированы, часть из них, направленная на проверку конкретных навыков, имеет четкие правильные ответы, те кейсы, которые дают представление о ценностях, моделях поведения и индивидуально-личностных характеристиках, естественно, не имеют правильных ответов как таковых, а в большей или меньшей степени соответствуют ситуации в организации и ее корпоративной культуре.

Таблица 8

Кейс	Что оценивается
Навыки продаж и понимание бизнес-процессов в этой сфере	
1. Решение о покупке/сотрудничестве клиент принимает на основании трех факторов: товар, сервис и личность продавца. На какой из этих факторов Вы имеете влияние? Обоснуйте ответ	Ответ показывает степень ответственности и понимание целостного процесса продажи
2. Продайте мне...	Оценка знания техники продаж
3. Дайте как можно больше решений данной ситуации: клиент требует такую скидку, которую Вы не можете предоставить	Показывает вариативность мышления и знание специфики продаж, а также умение торговаться. Хороший продавец должен дать не менее 3–5 вариантов
4. Как Вы определите при первой встрече, перспективен ли клиент?	Хороший продавец понимает, что делать однозначные выводы о перспективности клиента нельзя. Необходимо оценивать ситуацию в развитии
5. Как Вы будете действовать в ситуации, когда клиент предъявляет претензию по срокам поставок (они реально были нарушены), но Вы за эти сроки ответственности не несете?	Навыки переговоров и конфликтность, а также умение принимать решение в сложной ситуации. Плохо, если продавец начинает оправдываться, перекладывая вину на сотрудников других отделов
6. Каким образом Вы можете получить обратную связь от клиента? Какой путь самый достоверный?	Умение вести переговоры. Должно быть названо не менее трех способов
7. Сколько визитов в день Вы можете делать?	Умение видеть отличие разных бизнесов
8. Какую информацию Вы вводили бы в базу данных клиентов?	Соответствие представлений о трейд-маркетинге специфике и требованиям Вашей компании
9. Определите целевую группу Вашего товара	Навык определения целевой группы

Продолжение табл. 8

Кейс	Что оценивается
10. Чего клиент ожидает от Вас и вашего товара (можно оговорить определенный товар)?	Определение умения выявлять потребности клиента
11. Каким образом Вы определите, о чем необходимо говорить на презентации?	Навыки проведения переговоров и умение выявлять потребности клиента
12. Что важнее при общении: вербальное или невербальное восприятие?	Навыки ведения переговоров: значимость зависит от конкретной ситуации, примеры которых хороший продавец должен уметь привести
13. Сформулируйте и обоснуйте структуру переговоров	Знание техники продаж
14. Назовите как можно больше способов завершения продажи	Знание техники продаж
15. Что важнее при продаже: говорить или слушать?	Зависит от этапа продажи — знание техники продаж
16. Запрос клиента — ответная презентация (ролевая игра)	Реальный навык проведения продажи, при этом интервьюер должен играть роль типичного клиента
17. Ответьте на возражение: «...»	Реальный навык проведения продажи, при этом интервьюер должен играть роль типичного клиента
18. Вы представляете фирму — производителя такого-то товара такой-то ценовой группы такой-то стратегии продвижения. Обоснуйте критерии выбора дистрибьюторов	Знание трейд-маркетинга и соответствие представлений кандидата специфике вашей компании
19. В каких ситуациях важна не маржинальная прибыль, а объем продаж?	Знание стратегического маркетинга (основ)
20. В чем ключевая разница продажи дистрибьютору (посреднику) и конечному потребителю?	Знание практики маркетинга и продаж

Продолжение табл. 8

Кейс	Что оценивается
21. Клиент говорит: «Это дорого». Почему он это говорит? Назовите как можно больше вариантов	Креативность, умение видеть различные версии, понимание специфики бизнеса
22. Вы осуществили поставку в крупную розничную точку. Когда Вы приезжаете туда через некоторое время, Вам предъявляют претензию: «Ваш товар не продается». Ваши действия?	Навыки переговоров, знание технологий работы с розницей
23. Ваш клиент вызывает у Вас ярко выраженные отрицательные чувства. Хотя Вы и пытаетесь скрыть их, клиент все равно понимает, что что-то не так. Что Вы предпримете?	Техника настроя на общение с клиентом
24. Выберите из списка формулировки, вредные при переговорах с клиентом, обоснуйте и замените на позитивные: <ul style="list-style-type: none"> • <i>мы решим Ваши проблемы;</i> • <i>Вам придется доставлять самостоятельно;</i> • выгодное решение; • сотрудничество; • <i>мы продаем;</i> • <i>если для Вас это дорого, мы можем удешевить;</i> • мы предлагаем Вам разные схемы взаимодействия; • <i>что Вас не устраивает;</i> • <i>в принципе это достижимо;</i> • мы можем достичь еще более хороших объемов продаж при работе с полным ассортиментом; • нет, таких условий мы Вам предоставить не можем 	Грамотная речь при переговорах, отсутствие негативизма (негативные формулировки выделены курсивом)

Продолжение табл. 8

Кейс	Что оценивается
<p>25. Вы как продавец должны хорошо разбираться в людях. Вы хорошо разбираетесь в людях? (Скорее всего, мы получим ответ не ниже «удовлетворительно» или «неплохо».) Тогда охарактеризуйте меня как клиента (подробно и конкретно: как я буду принимать решения, что будет подходящим стилем общения и т.д.)</p>	<p>Такой вопрос имеет смысл задавать ближе к концу интервью. Проверяется стрессоустойчивость и умение быстро составлять правильное первое впечатление о клиенте (по сути, ситуация интервью очень похожа на ситуацию значимых переговоров)</p>
Основы маркетинга	
<p>1. Емкость рынка по вашей товарной группе (ее можно обозначить) исчерпана. Назовите как можно больше путей, которые могут при этом условии привести к росту объема продаж</p>	<p>Оцениваем знания и практические навыки в сфере маркетинга, трейд-маркетинга и PR</p>
<p>2. Обозначьте схему определения целевой группы потребителей/дистрибьюторов такого-то товара</p>	<p>То же</p>
<p>3. Обозначьте схему расчета емкости рынка по такому-то товару в таком-то регионе</p>	<p>То же</p>
<p>4. У нас есть данные (опишите их). Интерпретируйте эти данные</p>	<p>То же</p>
<p>5. При продвижении линии кремов одного производителя и одного бренда один из кремов давал существенно более низкий объем продаж. Это крем двойного действия, рассчитанный на ту же целевую группу, что и другие, при этом цена и оформление упаковки аналогичны тем, что продаются гораздо лучше.</p>	<p>То же</p>

Продолжение табл. 8

Кейс	Что оценивается
<p>Вы должны, задавая мне любые вопросы по товару и типу дистрибуции, определить, в чем причина. Я буду давать правдивые ответы или говорить, что данная информация не значима для решения этой задачи</p>	То же
<p>6. Дайте основные идеи PR-статьи для продвижения такого-то товара для такой-то целевой группы. Как Вы определите, где имеет смысл размещать подобные статьи?</p>	То же
<p>7. Считаете ли Вы удачным рекламный слоган: «Не тормози — сникерсни!»? Как Вы полагаете, почему именно такой слоган используется, приведите примеры продукции, для которой подобный стиль был бы оптимален. Обоснуйте ответ</p>	То же
<p>8. Обоснуйте, почему в рекламных роликах чистящих, моющих и подобных средств почти всегда присутствует «советчик», а в рекламе дорогой элитной продукции клиенту, как правило, предлагают в чем-то убедиться самому</p>	То же
<p>9. Каким образом Вы сможете просчитать эффективность рекламной кампании так, чтобы определить именно этот параметр, а не качество работы продавцов?</p>	То же

Продолжение табл. 8

Кейс	Что оценивается
10. В каких случаях высокая цена является преимуществом товара, а не недостатком или нейтральным фактором?	То же
11. Назовите как можно больше способов позиционирования высокой цены как преимущества	То же
12. Приведите примеры искусственного формирования потребностей и обоснуйте схему подобного формирования	То же
Менеджмент, оценка персонала и управление персоналом	
1. Определите индивидуально-необходимые качества, которые необходимы сотруднику отдела продаж (любая должность, актуальная для данной ситуации), и выберите инструменты для их определения	Навык подбора персонала и расстановка приоритетов
2. Опишите идеальную команду. А теперь назовите/опишите Ваше место в ней	Предпочтения человека по команде, знание основ менеджмента
3. Представьте ситуацию, при которой в коллективе, которым Вы руководите, есть неформальный лидер, который однозначно пытается конкурировать с Вами за влияние. Ваши действия?	Умение строить отношения в конфликтной ситуации, умение влиять на людей, агрессивность, склонность к интригам
4. Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как выполнять текущую работу, но в итоге все делает как надо. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем может быть это вызвано? Ваши действия?	Стиль управления, умение проанализировать сложную ситуацию, версия мышления, склонность к обвинению подчиненных или к разрешению возникшей ситуации. Знание правил мотивации и критики

Продолжение табл. 8

Кейс	Что оценивается
<p>5. В крупной компании сложилась такая ситуация: региональный отдел продаж длительное время находился в офисе, отдельном от других отделов. Отдел большой, профессионально сильный, с очень опытным руководителем. В какой-то момент руководством компании было принято решение о слиянии и перемещении всех отделов в общий офис. Возник конфликт. Определите истинные и мнимые позиции сторон и предложите пути решения конфликта</p>	<p>Умение решать конфликты, способность к многофакторному анализу, умение влиять на ситуацию, стиль управления, расстановка приоритетов</p>
<p>6. Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и меньшей стабильностью? Обоснуйте. А кого бы Вы взяли на работу?</p>	<p>Способность к анализу, соответствие или несоответствие политики компании, в которую приходит кандидат</p>
<p>7. Расставьте приоритеты значимости данных параметров в ситуации, когда Вы берете на работу сотрудника отдела продаж:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ценности и лояльность; • индивидуально-личностные особенности (стрессоустойчивость, доброжелательность, креативность и т. д.); • навыки продаж. <p>Обоснуйте ответ</p>	<p>Расстановка приоритетов, соответствие — не соответствие ценностям компании, в которую приходит кандидат</p>
<p>8. Представьте, что к Вам в подчинение приходит человек, работавший ранее на такой же должности, как у Вас. Чем может быть вызван такой переход и каковы будут Ваши действия?</p>	<p>Склонность к анализу, версия, склонность к обвинительной позиции, навыки практического менеджмента</p>

Продолжение табл. 8

Кейс	Что оценивается
9. Один Ваш подчиненный по ошибке, связанной с недостаточным опытом, упустил крупную сделку. Другой аналогичную сделку заключил, при этом воспользовался предложенным поставщиком вознаграждением лично. В первом случае компания упустила существенную выгоду, во втором — получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и во второй ситуации	Честность и четкая расстановка приоритетов в отношении недопустимости сомнительных действий сотрудников. Степень жесткости при оценке ошибки, склонность и умение обучать персонал
10. У сотрудника, ранее дававшего отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет все свои обязанности. Чем может быть это вызвано и каковы будут Ваши действия?	Стиль и навыки менеджмента, версия мышления, склонность к обвинительной позиции
11. У Вас в подчинении работает человек, который уже несколько перерос свою позицию. Однако в силу различных объективных причин карьерного роста быть не может, а доход достаточно высокий, также есть комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника	Навыки мотивирования подчиненных, версия мышления
12. Опишите ситуации, в которых ярко выраженная установка сотрудника на командную работу и взаимодействие может оказаться вредной	Умение видеть нестандартные решения (правильный ответ — если сотрудник один в городе или офисе)
13. Опишите идеального для Вас подчиненного	Соответствие представлений кандидата реальности компании

Продолжение табл. 8

Кейс	Что оценивается
14. В команде работает человек, который постоянно просит своих коллег о помощи. Что хорошего и что плохого в этой ситуации?	Анализ, версионность, обвинительная позиция
15. Вы как руководитель должны хорошо разбираться в людях. Вы хорошо разбираетесь в людях? (Скорее всего, мы получим ответ не ниже «удовлетворительно» или «неплохо».) Тогда охарактеризуйте меня как потенциального коллегу или подчиненного (подробно и конкретно: какая корпоративная культура мне подходит, каковы мои личностные особенности, как меня мотивировать и т. д.)	Подобный кейс был уже приведен для оценки продавца, и, безусловно, кандидату на позицию руководителя отдела продаж не надо давать это задание дважды. Проверяем стрессоустойчивость, способность дать откровенную оценку, умение разбираться в людях на основании достаточно краткого общения
Логистика, дистрибуция и клиентский сервис	
1. Представьте основные обоснования преимуществ работы через дистрибьюторов и приведите примеры товаров (рынков, условий), где подобная система работы является оптимальной	Знание различных схем дистрибуции и их преимуществ
2. Представьте основные обоснования преимуществ прямых поставок со склада в России и приведите примеры товаров (рынков, условий), где подобная система работы является оптимальной	То же
3. Представьте основные обоснования преимуществ работы через дистрибьюторов — прямых импортеров, которые осуществляют поставки из материнской компании, и приведите примеры товаров (рынков, условий), где подобная система работы является оптимальной.	То же

Продолжение табл. 8

Кейс	Что оценивается
Каковы обязательные юридические условия подобной ситуации?	
4. Представьте, что из 30 Ваших клиентов Вам надо выбрать максимум 10 дистрибьюторов. Определите от 5 до 10 критериев. Обоснуйте их	Критерии выбора дистрибьюторов
5. Один из Ваших клиентов просит предоставить ему право на приобретение продукции в кредит (по отсрочке платежа). Ваши действия? Обоснуйте критерии, на основании которых Вы будете принимать решение	Знание правил предоставления кредитов, определения кредитных лимитов
6. Ваша задача — построить максимально гибкую систему скидок для дистрибьюторов. Предложите возможные скидки и обоснуйте эффективность каждой из них	Знание системы скидок и умение их обосновать
7. Представьте, что Вам необходимо сделать прогноз продаж на следующий год. Какие данные Вы запросите, каким образом будете их учитывать?	Умение прогнозировать объем продаж
8. Вам необходимо составить продакт микс. Какие данные Вы запросите и каким образом будете их учитывать?	Умение планировать продакт микс

Продолжение табл. 8

Кейс	Что оценивается
9. Представьте, что при прогнозировании необходимого товарного запаса на складе были сделаны существенные ошибки. Каковы могут быть последствия подобной ситуации? Представьте, что именно Вам предстоит эту ситуацию по возможности разрешить. Ваши действия и их обоснование?	Понимание значимости для бизнеса правильного планирования товарного запаса. Представление об управлении запасами
10. Ваши коллеги из коммерческого отдела настаивают, чтобы на складе был максимально возможный товарный запас. Ваша задача — обосновать, почему такая ситуация может быть невыгодна с точки зрения бизнеса в целом	То же
11. Ваша задача — обосновать, зачем необходимы определенные лимиты по минимальному заказу	Понимание рентабельности ведения бизнеса с точки зрения затрат на дистрибуцию и транспортировку
12. У Вас есть группа продукции, в которой 1 кг стоит 10 000 у. е., и группа, где 1 кг стоит 50 у. е. Обоснуйте ограничения по минимальной партии заказа и транспортировке для каждой группы	То же
13. Клиент предъявляет Вам претензии по поводу срока доставки товара. Действительно, сегодня ему должен был быть доставлен товар, а он до сих пор не доставлен. Ваши действия?	Умение принимать на себя ответственность, вести переговоры, навыки управления конфликтами

Продолжение табл. 8

Кейс	Что оценивается
14. Клиент требует от Вас каких-то действий, которые Вы не имеете права совершить (например, сделать исправления в инвойсе), при этом ведет себя довольно агрессивно. Ваши действия?	Управление конфликтом, умение вести переговоры, лояльность и склонность к соблюдению правил
15. В документах, присланных Вам клиентом, существенная ошибка. Вам необходимо сообщить об этом клиенту, зная, что это довольно обидчивый и нервный человек. Как Вы это сообщите?	Умение работать с негативной информацией
16. В данный момент Вы рассчитываете скидки только трем дистрибьюторам, занесенным в Вашу таблицу. Впоследствии таких дистрибьюторов может стать заметно больше. Будете Вы это делать вручную (это будет быстрее) или станете вводить формулы и линки (это чуть дольше). Обоснуйте решение	Склонность к автоматизации труда, умение прогнозировать временные затраты на будущее
17. Ваш клиент просит порекомендовать, стоит ли ему пользоваться условиями СІР (СИП) или ExWorks. Ваши комментарии?	Знание ВЭД, различных условий поставки из-за рубежа
18. Ваш клиент осуществляет поставку на условиях СІР (СИП), при этом он хочет, чтобы Ваша компания произвела таможенную очистку импортного груза. Ваш ответ?	То же
19. Вам необходимо объяснить условия автопоставки. Какой транспортный документ является в этом случае обязательным?	Знание необходимой сопроводительной документации

Продолжение табл. 8

Кейс	Что оценивается
Финансы	
1. Представьте, что перед Вами стоит задача обосновать открытие российского юридического лица западной компании, помимо существующего представительства. Назовите основные возможности и угрозы данной ситуации	Понимание финансовых и юридических возможностей и угроз при различных формах существования компании
2. Как Вы обоснуете для бизнес-менеджеров необходимость соблюдения продакт микс с финансовой точки зрения?	Понимание основных составляющих планирования бизнеса, понятия рентабельности, для западных компаний — Profit & Loss (P&L) report
3. Представьте себе такую ситуацию: закупочная цена продукции неизменна, отпускная цена была повышена на 25% по сравнению с предыдущей. При этом оборот в деньгах остался неизменным. Как изменился оборот в единицах продукции? Какие плюсы и минусы, возможности и угрозы кроются в данной ситуации?	Умение анализировать финансовые составляющие вкуче с маркетинговыми и показателями бизнеса в целом
4. На каком этапе жизненного цикла продукта имеет смысл продажа продукции по себестоимости? Обоснуйте ответ	То же
5. В чем основное отличие отчета о прибылях и убытках (Profit & Loss) и отчета о денежных потоках (Cash Flow) с точки зрения бизнеса? Какую аналитическую информацию дает каждый из этих отчетов бизнес-менеджеру?	Понимание роли отчетности в соответствии со стандартами GAAP для бизнеса в целом, умение соотносить финансовые показатели с показателями бизнеса в целом

Продолжение табл. 8

Кейс	Что оценивается
6. Представьте себе, что компания закупает новые машины той же марки вместо амортизированных в количестве 10 штук. Каким образом данная ситуация отразится в отчете о прибылях и убытках (Profit & Loss) и в отчете о денежных потоках (Cash Flow)?	Знание основ GAAP
7. Вам необходимо улучшить состояние Cash Flow (денежные потоки) в Вашей организации. На какие бизнес-показатели Вы обратите внимание и постараетесь повлиять в первую очередь?	Знание GAAP, представление о соотношении различных процессов и показателей в бизнесе
8. Обоснуйте смысл операции хеджирования	Знание одного из принципов минимизации финансовых рисков
9. Опишите основные возможности и риски при создании в организации нескольких профит-центров с самостоятельными бюджетами	Соотнесение финансовых составляющих с организационной структурой и общим менеджментом
10. У Вашей компании значительные оборотные средства, однако наблюдается слабая активность дистрибьюторов, их объемы закупок Вашей продукции практически стоят на месте. Какие варианты действий в подобной ситуации Вы сможете предложить? Обоснуйте их	Понимание финансовых механизмов стимулирования сбыта, подход к кредитованию
Администрация, секретариат	
1. Посетитель пришел на переговоры к одному из руководителей компании на 15 минут раньше назначенного времени. Ваши действия? Обоснуйте их	Умение осуществить прием посетителя, доброжелательность, тип корпоративной культуры, к которой привык кандидат

Продолжение табл. 8

Кейс	Что оценивается
2. Посетитель, которому назначена встреча одним из руководителей компании, ждет уже 5 минут. В этот момент руководитель сообщает Вам по телефону, что будет на месте только через 15 минут. Ваши действия?	То же
3. Осмотрите наш офис/эту комнату. Что здесь удачно и что бы Вы предложили улучшить с точки зрения офис-менеджмента?	Умение быстро оценить ситуацию, объективность, корректность, навыки офис-менеджмента
4. Представьте себе, что Вам нужно выбрать оптимального поставщика канцелярских товаров для компании. Опишите свои действия и то, каким образом Вы будете принимать решение	Умение выбирать оптимального поставщика, проводить тендеры, лояльность и соблюдение интересов компании
5. Одна из Ваших задач — фильтрация звонков, поступающих Вашему руководителю. Как Вы будете это делать?	Управляемость — инициативность, корректность, расстановка приоритетов
6. Одновременно Вас просят о каких-то действиях (которые входят в Ваши обязанности) два разных сотрудника. Параллельно делать это невозможно, а оба просят сделать как можно быстрее. Ваши действия? (Получите ответ, исходя из разных ситуаций: равные/не равные по иерархии в компании, действительно срочная задача или просто пожелание сотрудника.)	Расстановка приоритетов, навыки коммуникации
7. Ваша задача — выбрать компанию-провайдера и организовать обеды в офисе. Ваши действия?	То же, что в 4-м вопросе, а также уровень внимания и учета интересов других сотрудников компании

Продолжение табл. 8

Кейс	Что оценивается
8. В офисе звучит сирена пожарной тревоги. Ваши действия?	Умение действовать в критической ситуации, расстановка приоритетов
9. Вам необходимо сообщить руководителю, что заказанные для клиента подарки будут на 2 дня позже (это не Ваша вина). Как Вы это сделаете?	Умение брать на себя ответственность, работа с негативной информацией, склонность к предложению решений в проблемной ситуации
10. Вас просят выполнить работу, которая не входит в Ваши непосредственные обязанности, но больше никто ее сейчас не сможет сделать исходя из уровня квалификации. Ваши действия?	Заинтересованность в результатах работы в целом, лояльность, умение брать на себя ответственность
11. Три телефонных звонка звучат одновременно. Ваши действия?	Умение быстро ориентироваться, навыки работы, связанной с ответами на большое количество звонков в офис
12. Ваш руководитель должен быть в Амстердаме через 5 дней. Виза в Голландию делается в течение трех недель. Ваши действия?	Знание специфики визовой поддержки, умение находить выход из сложной ситуации
13. Ваш руководитель ошибся и назвал водителю такси не тот аэропорт. Он звонит с полдороги и говорит Вам об этом. До конца регистрации осталось полчаса, а ехать минимум 45 минут. Ваши действия?	Аналогично
14. Вы — офис-менеджер и набираете персонал в секретариат. Ваши действия? Каковы будут основные 3–4 требования к будущим сотрудникам? (Кейс актуален и для тех, кто не претендует на руководящую позицию.)	Умение решать сложную задачу, выходящую за рамки типовых каждодневных функций. Приоритеты и представления о качествах и навыках, оптимальных для сотрудников секретариата

Продолжение табл. 8

Кейс	Что оценивается
Обучение, работа с персоналом	
1. Перед Вами стоит задача провести тренинг для сотрудников отдела продаж. Каким образом Вы будете определять содержание и форму проведения тренинга?	Навыки определения организационных потребностей в обучении, развитии, навыки подготовки тренингов
2. Руководитель компании ставит перед Вами задачу, чтобы после проведения тренинга по технике продаж объемы продаж выросли на X%. Ваши действия?	Понимание роли тренинга в организации, умение вести переговоры и разрешать сложные/нестандартные ситуации
3. Вам необходимо выбрать компанию — провайдера тренинговых услуг. Каковы будут Ваши действия?	Навыки определения потребностей в обучении. Навыки выбора внешнего провайдера услуг
4. Вы организовали в компании обучение иностранному языку. Половина сотрудников довольна, половина — нет. Ваши действия?	Умение управлять учебным процессом, подходы к оценке эффективности обучения/мотивированности обучаемых. Ориентированность на разрешение сложных/конфликтных ситуаций
5. Вы понимаете, что процесс адаптации новых сотрудников идет слишком долго, при этом новички явно испытывают дискомфорт. Ваши действия?	Умение анализировать успешность процессов взаимодействия с персоналом в организации, понимание задач адаптационного периода. Умение строить взаимодействия в организации, желание брать на себя ответственность, а также роль лидера — координатора комплексных процессов
6. Вам необходимо осуществить подбор кандидата на несколько открытых вакансий. Какие пути поиска Вы выберете и почему?	Навыки поиска персонала, умение вести многофакторный анализ, лояльность к компании, поиск оптимальных вариантов

Продолжение табл. 8

Кейс	Что оценивается
7. Два кандидата в ходе конкурса показали одинаковый уровень развития профессиональных навыков, сопоставимый опыт и образование. По каким критериям Вы выберете того, кто станет членом Вашего коллектива?	Расстановка приоритетов, представления об оптимальном типе корпоративной культуры
8. Вы знаете, что в одном из отделов компании, где Вы работаете, имеет место вялотекущий конфликт между руководителем и одним из сотрудников. Ваши действия?	Умение работать с конфликтами и негативными ситуациями, склонность к избеганию конфликтов, умение анализировать ситуацию, предпочитаемый стиль менеджмента
9. Один из кандидатов на вакантную позицию является слишком квалифицированным. Каковы плюсы и минусы данной ситуации? Ваши действия? Если Вы принимаете решение о приеме его на работу, какие действия предпримете?	Умение анализировать кадровый потенциал, навыки мотивации, предпочтения по типу корпоративной культуры
10. Вы понимаете, что очень интересный для Вашей компании кандидат на самом деле заинтересован в другого рода работе (компании, корпоративной культуре), однако у Вас есть все возможности убедить его прийти к Вам. Ваши действия? Обоснуйте их, пожалуйста	Честность и корректность в бизнес-ситуациях, умение видеть долгосрочные последствия шагов, навыки анализа рисков
11. Каким образом Вы сможете определить основные факторы, мотивирующие кандидата?	Навыки оценки мотивационного потенциала кандидата/сотрудника
12. На какие уровни потребностей (по классификации Маслоу) воздействует такой фактор, как уровень зарплаты? Обоснуйте ответ	Умение анализировать все факторы мотивации. Практика и теория менеджмента

Продолжение табл. 8

Кейс	Что оценивается
13. Работа в отделе персонала предполагает большое количество дел, которые невозможно запланировать заранее (например, вопросы со стороны сотрудников, решение конфликтных ситуаций и т. д.). Каким образом Вы будете планировать свой день?	Навыки тайм-менеджмента
14. Одной из очень частых ошибок при проведении бизнес-тренингов является неправильное планирование времени (его или не хватает, или остается лишнее). Какие способы Вы предложите, чтобы избежать подобной ситуации?	То же
15. Определите ключевые компетенции профиля должности ХХХ (назовите типичную для вашей компании вакансию и дайте небольшую вводную информацию о специфике бизнеса и корпоративной культуры)	Навыки определения ключевых компетенций и составления профиля, приоритеты и умение адаптировать подбор персонала к специфике и потребностям конкретной компании
16. Проведите со мной интервью на ХХХ вакансию (фрагмент интервью, который позволил бы определить некие компетенции)	Навыки проведения интервью, стрессоустойчивость
17. Кандидат на вакансию ХХХ дал такие-то ответы на такие-то вопросы (в частности, Вы можете взять примеры вопросов и ответов из этой книги). Какие выводы о данном кандидате Вы можете сделать на основании этих ответов?	Навыки интерпретации информации, получаемой в ходе интервью

Продолжение табл. 8

Кейс	Что оценивается
18. Тщательно проанализировав существующую систему развития, обучения персонала и планирования карьеры, Вы пришли к выводу, что ее надо кардинально менять. Вы разработали проект этих изменений. Как Вы будете их внедрять?	Навыки внедрения изменений. Склонность к тому или иному стилю менеджмента
19. В Вашей компании принято решение о введении новой дополнительной отчетности для торговых представителей. Предложите шаги по ее внедрению с тем, чтобы добиться максимально позитивного восприятия	Навыки внедрения негативно воспринимаемых изменений
Обучаемость, умение быстро адаптироваться к новой информации	
Общая схема построения такого рода кейсов состоит в том, что мы задаем типичную для данного вида деятельности задачу и даем некоторую специфическую вводную информацию. Задача кандидата — использовать не только типовые технологии/навыки, но и новые данные	
1. Оборудование, которое мы производим и продаем, отличается от продукции основных конкурентов значительно большим сроком гарантии. Оборудование не относится к числу продуктов, которые быстро устаревают морально или выходят из моды. Представьте себе, что Вы пришли к потенциальному клиенту, а он возражает, говоря, что Ваше оборудование слишком дорогое. Ваши действия?	Техника продаж, работы с возражениями, кандидат в аргументации обязательно должен использовать данную ему информацию о продукте

Продолжение табл. 8

Кейс	Что оценивается
<p>2. Целевой группой нашего продукта являются женщины 25–35 лет, с уровнем дохода от \$1500, мобильные и при этом тщательно следящие за своей внешностью и имиджем. Ваша задача — подготовить и разместить несколько PR-статей. Какие идеи Вы положите в основу этих статей? Каким образом будете выбирать прессу для размещения? Обоснуйте свой выбор</p>	<p>Маркетинг, PR. Кандидат обязательно должен использовать максимум предоставленной ему информации</p>
<p>3. Для нашего бизнеса актуальна тотальная дистрибуция с широким охватом и низкой степенью контроля тактики продвижения товара дистрибьюторами. Какую схему выбора дистрибьюторов, их количество и условия взаимодействия Вы предложите, исходя из того, что продукт обладает высокой степенью ликвидности?</p>	<p>Знание основных стратегий дистрибуции, анализ эффективности каналов сбыта</p>
<p>4. Вам необходимо подобрать кандидатов на вакансию менеджера по работе с ключевыми клиентами (Key Account Manager). Продукция является технически достаточно сложной, продажи — «бизнес — бизнес» (business-to-business), клиенты, принимающие решения, — люди очень высокого статуса, преимущественно мужчины среднего и старшего возраста.</p>	<p>Навыки составления профиля с учетом большого количества разнообразных факторов. Умение видеть причинно-следственные связи. Умение аргументированно отстаивать свою точку зрения</p>

Продолжение табл. 8

Кейс	Что оценивается
<p>Схема принятия решений часто достаточно сложна, в принятии решения участвует несколько человек. Продажи крупные, одна продажа может достигать нескольких сот тысяч долларов, однако на ее подготовку требуется довольно много времени и усилий. Также большое значение имеет постоянное «ведение» клиента и продвижение расходных материалов. Рынок очень тесный, информация распространяется очень быстро. Внутри компании принят демократический стиль менеджмента, установка на взаимопомощь и высокую результативность. Степень текущего контроля очень незначительна, в основном оценивается итоговый результат. Составьте профиль из 10–15 компетенций для подбора кандидата на данную вакансию, обоснуйте их</p>	
<p>5. Вы приходите на новое место работы на должность руководителя отдела, и менеджер по персоналу дает Вам характеристики на сотрудников, исходя из их объективных достижений и результатов оценки их личностных особенностей специалистами консалтинговой компании. Оцените возможности и угрозы, связанные с управлением таким типом сотрудников, и опишите основные направления своих усилий.</p>	<p>Практический менеджмент, анализ сильных и слабых сторон сотрудника. Наблюдательность и аналитические способности</p>

Продолжение табл. 8

Кейс	Что оценивается
<p>Например:</p> <p><i>Сидоров — работает в компании 6 лет. Налажены хорошие постоянные отношения с клиентами, его результативность когда-то была выше, но и сейчас на вполне достойном уровне. Сидоров — поклонник «бизнеса отношений», он отлично знает продукцию, но не всегда заинтересован в новых методах ее продвижения. Отношения в отделе — скорее одиночка. Хорошее знание английского языка, возраст — 38 лет. Мотивация — доход, хорошие отношения, стабильность.</i></p> <p>Что Вы можете сказать о компании на основании того, какие факторы были выбраны для характеристики сотрудника?</p>	
<p>По аналогичной схеме Вы можете самостоятельно выстроить кейсы с учетом специфики других видов работ, необходимости оценить те или иные характеристики и навыки кандидатов и особенностей Вашего бизнеса</p>	
Ценности и модели поведения	
<p>1. Перед Вами стоит важная рабочая задача. Вы считаете, что для ее решения оптимальным является план X. Ваш руководитель говорит, чтобы Вы действовали по плану Y. Но Вы считаете, что план X лучше для пользы дела. Ваши действия?</p>	<p>Управляемость, умение аргументированно отстаивать свою позицию</p>

Продолжение табл. 8

Кейс	Что оценивается
2. Вы случайно узнаете, что Ваш коллега (не руководитель и не подчиненный) систематически совершает нечестные поступки по отношению к компании, в которой Вы работаете. Ваши действия?	Соотношение лояльности к компании (т.е. что-то предприму) с общечеловеческими ценностями (все-таки сразу «стучать» не очень порядочно)
3. Вы знаете, что Ваш коллега говорит о Вас плохо за глаза и это мешает Вашей карьере. Ваши действия?	Конфликтность, умение решать сложные ситуации
4. Офис-менеджер, выбирая поставщика канцелярских товаров, нашел фирмы А и Б. Они предлагают очень близкий ассортимент по одинаковой цене. При этом фирма А предложила еще и некоторое личное вознаграждение. Офис-менеджер выбрал фирму А. Оцените правильность его действий. Почему он так поступил?	Честность, представление о репутации, умение видеть ситуацию в целом
5. Вы умеете очень хорошо влиять на людей. Перед Вами клиент, которого Вы легко можете убедить купить абсолютно не нужный ему, хотя и безвредный товар. Поясните Ваши действия	Честность и ответственность перед людьми, умение прогнозировать развитие ситуации и строить долгосрочные отношения
6. Аналогично для руководителя: перед Вами кандидат, который Вам очень нравится. Вы можете убедить его прийти к Вам в компанию, но понимаете, что это не то, что ему на самом деле нужно. Ваши действия? Поясните их	То же

Окончание табл. 8

Кейс	Что оценивается
7. Вы должны срочно дать ответ на запрос клиента: Вы ему это обещали. В этот момент Ваш руководитель просит Вас предоставить ему какую-то аналитическую справку. Сделать и то, и другое в нужное время Вы не сможете. Ваши действия?	Расстановка приоритетов, клиентоориентированность, навыки решения сложных и стрессовых ситуаций
8. В Вашем распоряжении одна машина с водителем, а Вам необходимо в одно время организовать встречу клиента компании в аэропорту, доставить документацию в контролирующие органы, и при этом машина в любой момент может понадобиться директору. Как поступать в такой ситуации?	То же
9. Вы набираете персонал. Вы дали обещание одному из кандидатов, он объявил на предыдущем месте работы об увольнении и отработывает две недели. В этот период у Вас оказывается другой кандидат, который нравится Вам больше. Ваши действия? Почему Вы так поступите?	Отношение к своим обязательствам и обещаниям, деловая репутация, умение расставлять приоритеты и действовать в сложных ситуациях
10. Представьте себе, что Вам одновременно поступили два предложения от работодателей. Как Вы будете делать выбор?	Мотивация

Еще одним видом кейсов можно считать задания, требующие найти выход из заданных проблемных ситуаций. Такие задания не рассчитаны на определение конкретных навыков и подходят для всех кандидатов, от которых мы ожидаем проявления

стрессоустойчивости, креативности, умения разными путями достигать цели, высокой ответственности за достижение результата, а также умения работать в условиях жесткого ограничения времени (1–2 минуты), причем имеет смысл постоянно торопить кандидата, говорить «еще...» или «дальше»:

1. Вы прилетели в незнакомый город на суперважную встречу. Выходите из самолета, встреча через час в центре города. Вдруг Вы обнаруживаете, что у Вас нет ни денег, ни документов. Ваши действия?

Кейс очень хорошо выявляет «путь к цели», а именно: насколько четко человек будет стремиться к достижению цели — встреча с клиентом — или же будет пытаться каким-то образом от ее достижения отказаться или переложить ответственность на других. При интерпретации этого кейса также имеет смысл обратить внимание на следующие моменты:

- скорость реакции/переключения на следующий шаг;
- методы решения задачи: самостоятельно, просьба о помощи на личном уровне, деловая просьба, что-либо другое.

В этот момент человек, как правило, показывает предпочтительную для себя модель взаимодействия в сложной ситуации, нередко проявляется степень конфликтности/агрессивности (потребую, буду скандалить), а также склонность к переадресации ответственности (позвоню и объясню ситуацию, скажу, что ничего не могу поделать).

2. Вы едете на такси поздно вечером в чужом городе. Надо расплатиться, вдруг Вы обнаруживаете, что у Вас только стодолларовые купюры. Ваши действия?

В данном кейсе мы определяем только креативность и умение находить выход из нестандартных ситуаций.

3. Вы приехали в офис клиента проводить важную презентацию. За 10 минут до начала Вы обнаруживаете, что у Вас

с собой не тот диск с презентацией в PowerPoint. Ваши действия?

Кейс помимо стрессоустойчивости и навыков решения проблемных ситуаций выявляет еще и представление кандидата об информационных технологиях, а также подход к проведению презентации и степень зависимости от технических средств.

4. Ваше выступление с докладом через 5 минут. Вдруг Вы обнаруживаете, что в материалах, которые будут раздаваться слушателям, есть опечатка, искажающая смысл. Ваши действия?

С помощью этого кейса мы можем определить также умение преподнести не очень приятную информацию, чувство юмора.

5. Вы и Ваш коллега, который должен сейчас выступить на очень важной конференции, приехали за 10 минут до начала. Неожиданно Ваш коллега говорит: «Я так волнуюсь, что не смогу выступить: боюсь, что все сорву!» Ваши действия?

В данном случае мы сможем дополнительно определить подход к отношениям с коллегами, наличие желания помочь, поддержать, а также отношение к человеческим слабостям.

Все рассмотренные кейсы дают нам возможность всесторонне оценить как навыки, так и индивидуально-личностные особенности и ценности и модели поведения. Ситуационное, или CASE-интервью, безусловно, имеет смысл проводить в сочетании с другими методиками оценки, адаптируя к конкретным задачам оценки кандидатов.

В конце книги приведены краткие правильные ответы (или правильное направление хода мыслей), относящиеся к тем кейсам, которые проверяют навыки и могут иметь правильные ответы как таковые. Еще раз отметим, что, разумеется, «правильных ценностей» не существует и ответы, полностью или частично определяющие ценности, не могут быть правильными.

ными или неправильными, а лишь подходящими для конкретного случая или не подходящими.

Разумеется, все приведенные здесь кейсы эффективны, и Вы можете с успехом их применять. Однако будет лучше, если вы научитесь сами их моделировать и использовать в интервью. Помните о том, что кандидаты тоже читают книги, и эту в том числе, так что если им попадутся не опубликованные, а придуманные Вами кейсы, то достоверность интервью будет гораздо выше, а Ваша самореализация, удовлетворенность работой и профессиональное развитие будут идти успешнее.

ПРОЕКТИВНЫЕ ВОПРОСЫ И ПРОЕКТИВНОЕ ИНТЕРВЬЮ

Методика основана на построении вопросов таким образом, что они предлагают кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа.

Проективные методики основаны на том, что человек склонен проецировать, т. е. переносить свой жизненный опыт и представления на интерпретацию (объяснение) действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей и т. п. Именно на этой закономерности основан целый ряд психодиагностических методик различного уровня сложности (можно вспомнить широко известные тесты «Фантастическое животное», «Пятна Роршаха», а также, например, ТАТ (тематический апперцептивный тест), который весь построен на том, что человек должен описывать действия персонажей на специальных картинках, объяснять причины и следствия их поступков). Подобные тестовые методики дают чрезвычайно интересные и высоковалидные данные. Преимущество проективных методик перед стандартизированными опросниками (например, тест Кеттелла) состоит главным образом в том, что они в гораздо меньшей степени могут быть «просчитаны», меньше вероятность получения большого количества социально-желательных ответов. Почему же не оста-

новиться именно на таких методах оценки кандидатов в ходе интервью? Можно выделить две основные причины:

- подобные методы в большей степени ориентированы на *помощь* человеку, психокоррекцию в дальнейшем, нежели на оценку профессионально значимых компетенций. Кроме того, они дают в ряде случаев слишком личную информацию, получать которую в ситуации бизнес-интервью может быть не очень корректно;
- и сам процесс тестирования, и интерпретация результатов, как правило, требуют довольно большого времени, иногда нескольких часов. Условия подбора персонала в современной коммерческой организации обычно не дают такой возможности — нужно что-то, что даст результат быстрее.

Таким образом, мы приходим к следующим выводам:

- принцип проективных методик очень хорошо подходит к ситуации интервью благодаря меньшей вероятности социально-желательных ответов;
- необходима адаптация проективных методик по двум параметрам: скорость тестирования и обработки результатов и направленность на диагностику компетенций, характерных для профиля должности сотрудника современной коммерческой организации.

Именно исходя из изложенных выше подходов разработаны и апробированы более чем на 15 000 респондентах проективные вопросы для бизнес-интервью и сам принцип их моделирования. Однако важно не только то, как составлены проективные вопросы, но и то, каким образом мы их используем в ходе интервью, что может весьма существенно влиять на валидность метода. Есть несколько правил, соблюдение которых дает нам возможность получить высоковалидный результат оценки.

- Вопросы задаются в быстром темпе и отвечающего просят дать первый ответ, пришедший в голову, или несколь-

ко различных вариантов ответов. Первое, что приходит в голову отвечающему, является значимым для него фактором.

- Вопрос должен быть направлен на оценку других людей или их действий, что делает человека более раскованным и позволяет избежать социально-желательных* или заведомо ложных ответов, которые кандидат дает, исходя из желания понравиться.
- Форма вопроса должна быть открытой (т. е. вопрос начинается с вопросительного слова и предполагает развернутый ответ или объяснение).
- Вопросы не должны задаваться подряд, тематическими блоками (например, друг за другом несколько вопросов, раскрывающих мотивацию), так как это повышает вероятность попыток кандидата понять принцип интервью, «подстроиться» и дать социально-желательный ответ.
- Желательно наличие смысловой связи проективных вопросов с предшествующим контекстом, так как в этом случае они звучат более естественно и не привлекают особого внимания кандидата (привлечение особого внимания к какому-то вопросу всегда снижает достоверность информации и повышает вероятность получения социально-желательного ответа).

Приведем примеры проективных вопросов, рассмотрим, как они работают на практике, и поговорим об их самостоятельном моделировании (табл. 9). Получив ответы на эти вопросы, можно:

- соотнести ожидания кандидата с реальной ситуацией в компании;

* В дальнейшем мы будем использовать этот термин в том значении, которое определено в данный момент, хотя ряд исследователей мотивации, например Герцберг, разделяют понятия мотивации и гигиенического фактора.

- проанализировать карту мотиваторов будущего сотрудника (табл. 10).

При интерпретации ответов на проективные вопросы обязательно обращайтесь внимание на избегания.

Рассмотрим более подробно интерпретацию и анализ ответов на проективные вопросы по тематическим группам.

МОТИВАЦИЯ

Мотивация — один из важнейших и очень трудно изменяемых факторов, который следует учитывать при приеме человека на работу и последующем построении системы ситуационного руководства. Мы не будем подробно рассматривать здесь теории мотивации: они многим известны, и их можно найти в большинстве серьезных книг, посвященных менеджменту. Но для правильного и единого понимания дальнейшего остановимся на нескольких моментах:

- мы говорим о личностных мотивах (потребностях и ценностях) человека, а не о системе мотивации, существующей в организации;
- мы рассматриваем весь комплекс мотиваторов, а не останавливаемся только на материальных стимулах;
- очень важно осознавать, что в реальной жизни один и тот же *фактор* может быть использован для удовлетворения различных потребностей человека в зависимости от того, как именно он будет преподнесен;
- мотивы, потребности и ценности индивидуальны, они не могут быть абсолютно идентичными для какой-то социальной группы или для всех сотрудников в организации, поэтому нам важно уметь определять и использовать индивидуальные мотивы (потребности) будущего или реального сотрудника;

- многие руководители склонны приписывать своим сотрудникам собственную мотивацию (это опять-таки связано со склонностью человека к проекции), что ведет к большому количеству ошибок в управлении. Избежать такой ситуации можно, в первую очередь правильно оценив будущего сотрудника и его мотивации в ходе интервью;
- мотивы могут меняться с течением жизни и развитием карьеры человека как под влиянием внешних, объективных, факторов, так и в связи с развитием и изменением личности. Это означает, что диагностику мотивации необходимо периодически проводить снова;
- мотиваторы — это те факторы, которые повышают эффективность работы человека и/или его удовлетворенность за счет того, что соответствуют его внутренним потребностям/мотивам, которые в настоящий момент частично или полностью не удовлетворены и требуют удовлетворения;
- для большинства людей характерна мотивация, основанная на нескольких мотиваторах, которые определенным образом соотносятся друг с другом. При проведении анализа карты мотиваторов мы должны принимать в расчет не один из факторов, а их последовательность, приоритетность в совокупности.

Таблица 9

Примеры проективных вопросов

№ п/п	Проективный вопрос	Оцениваемый фактор
1	Что стимулирует людей работать наиболее эффективно?	Мотивация
2	Что нравится людям в работе?	Мотивация
3	Почему человек выбирает ту или иную профессию?	Мотивация

Продолжение табл. 9

№ п/п	Проективный вопрос	Оцениваемый фактор
4	Что может побудить человека уволиться?	Мотивация
5	Какой коллектив работает наиболее продуктивно? Какой коллектив является наиболее комфортным?	Предпочтения по коллективу
6	Какие качества характера наиболее значимы для успешного общения?	Предпочтения по окружению, модель успешного общения
7	Зачем люди стремятся сделать карьеру?	Мотивация карьерного роста
8	В каких ситуациях оправданна ложь?	Допущение обмана
9	Как Вы думаете, почему люди возвращают взятый в банке кредит?	Мотивы честного поступка, противоречащего материальным интересам
10	Почему при одном и том же уровне доходов в одних компаниях люди воюют, а в других — нет?	Мотивы честного поступка /поведения
11	За что следует уволить сотрудника сразу?	Ценности применительно к организации
12	Опишите самый типичный конфликт в коллективе. В чем его причины?	«Болевые» точки с точки зрения конфликтности или опыта кандидата
13	Из-за чего чаще всего случаются конфликты с клиентом?	Узкие места при работе с клиентом
14	Какой клиент является наиболее проблемным для компании?	Узкие места при работе с клиентами

Окончание табл. 9

№ п/п	Проективный вопрос	Оцениваемый фактор
15	Сотрудник отработал в компании испытательный срок, он полностью устраивает руководство, но при этом подает заявление об уходе. Предположите, с чем это может быть связано?	Мотивация + неприемлемые для человека моменты на работе
16	Руководитель в отпуске или длительной командировке, а люди в его отсутствие работают как обычно. С чем, Вы считаете, это может быть связано?	Мотивация + лояльность к работе и компании
17	Каких людей более охотно берут на работу на хорошие должности?	Модель успеха
18	Почему одни люди добиваются успеха, а другие терпят неудачу в жизни?	Модель успеха
19	Каким должен быть хороший сотрудник?	Модель успеха (если кандидат идентифицирует себя с рядовым сотрудником) или ожидания от подчиненных (если кандидат идентифицирует себя с руководителем)
20	Каким должен быть хороший руководитель?	Представление о руководителе, оптимальном для кандидата

В табл. 10 приведены часто встречающиеся группы ответов на проективные вопросы, касающиеся мотивации, и интерпретация этих ответов по отдельности.

Анализ карты мотиваторов кандидата позволяет не только принять решение о том, подходит ли нам этот кандидат, но и правильно оказывать на него влияние в процессе работы.

Таблица 10

Анализ карты мотиваторов

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Деньги, материальный стимул, зарплата	Не интерпретируется	
То же — 2 и более раз	Слишком сильный интерес к материальному вопросу	Человек мотивируется только деньгами, на данный момент чрезвычайно желательно формировать дополнительные мотиваторы, в противном случае человек легко меняет работу исходя только из материального интереса
То же — не появляется вообще	Материальный фактор практически не имеет значения	Надо иметь в виду, что при потере интереса или субъективных стимулов человек очень легко перестает эффективно работать
Соответствие оплаты результатам труда, справедливость оплаты, оплата в соответствии с вкладом	Большое значение имеет не столько сумма вознаграждения, сколько восприятие сотрудником ее справедливости или несправедливости в соотношении с результатами труда	У человека повышенное внимание к справедливости/несправедливости оплаты труда. Для него очень важно понимание причинно-следственных связей, необходимо помнить об этом для эффективного управления сотрудником
Оценка, похвала, вознаграждение и т. п.	Внешняя референция, наиболее значимые для человека факторы внешней субъективной оценки	Для человека наиболее значима внешняя оценка, его необходимо хвалить и быть очень осторожным при критике или в негативной оценке

Продолжение табл. 10

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Слава, почет и т. п.	То же в сочетании с большими амбициями	Слишком ориентирован на признание, нередко человек со значительными комплексами, необходимо быть очень осторожным при оценке деятельности, очень часто желание быть на виду становится самоцелью, может вступать в конфликты для того, чтобы выделиться
Карьера, карьерный рост, перспектива и т. п.	Ориентация на карьерный рост, если встречается более 1 раза — преувеличенная значимость	Эффективен, если видит перспективы карьерного роста. На тупиковые должности брать не стоит. Может вступать в конкуренцию с руководителем, проявлять амбициозность, если не видит перспектив
Статус	Ориентация на статусные, а не столько на реальные моменты	Легче всего мотивировать статусными факторами без изменения зоны ответственности
Профессиональный рост, мастерство, развитие и т. п.	Ориентация на профессиональное развитие и рост — это является самостоятельной ценностью	Мотивирует обучение, повышение квалификации, крайне значимо экспертное влияние руководителей
Совпадение целей, понимание целей	Человек наиболее эффективен только в тех ситуациях, когда он понимает и разделяет цели более высокого уровня	Человек эффективен только тогда, когда при постановке цели ему объясняется необходимость ее достижения для общих целей компании. Может быть малоэффективен, если не разделяет общих целей

Продолжение табл. 10

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Идея	То же, но на более высоком уровне	То же
Четкая цель	Необходимость четких формулировок либо отрицательный опыт в данной сфере	Человек либо не умеет, либо не хочет работать в условиях размытой зоны ответственности, при нечеткости формулировок целей и, как правило, не стремится или не может их достичь
Результат	Ориентация на результат самоценна для человека	Прекрасная мотивация, для человека подобного типа необходимо ставить завышенную планку целей
Азарт, соревнование, стремление быть лучше и т. п.	Человеку необходимо для эффективной работы постоянно иметь возможность сравнивать свой результат с результатами других людей или собственными	Эффективны торговые конкурсы, диаграммы успеха и т. п.
Интерес	Ориентация на интересную работу, необходимо понять, что под этим подразумевается	Постоянно необходимо показывать новое в работе, интересное. Мотивирует повышение квалификации, возможность увидеть новые грани в работе. Опасность — при потере интереса человек утрачивает эффективность, мало пригоден для рутинной работы
Творческая работа	Примерно то же	Примерно то же

Продолжение табл. 10

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Полномочия, ответственность, самостоятельность	Заинтересованность сотрудника в высоком уровне самостоятельности	Необходимо давать достаточно большую свободу в принятии решений, показывать реальные достижения и полномочия в том круге задач, за который человек отвечает. При его общей успешности имеет смысл расширять этот круг
Хороший руководитель, личность руководителя	Ориентация в значительной степени на личность руководителя, именно это будет оказывать большое влияние на мотивированность сотрудника	Стоит использовать харизматическое влияние, надо помнить о том, что при отсутствии личного взаимопонимания с руководителем эффективность сотрудника может значительно снижаться
Отношения, хороший коллектив, микроклимат и т. п.	Ориентация в значительной степени на отношения с людьми — это важный фактор	Человек обязательно должен удачно вписываться в коллектив и корпоративную культуру. При работе значимо чувство локтя, человек мотивируется лучше всего пользой для всего коллектива и репутацией в коллективе
Отношения на равных	Значимость амбиций, слабое умение работать под давлением	Возможна слабая управляемость, приемлемо только для руководителей достаточно высокого уровня
Желание	Человек ориентирован на ту работу и ситуацию, которая вызывает желание работать или проявлять себя	При изменении структуры желаний возникает опасность, что человек вообще перестанет работать

Окончание табл. 10

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Самореализация	Высший уровень мотивации	Прекрасно — для работы, допускающей творчество, неприемлемо — для рутинной
Нормальный...	Отрицательный опыт в данной сфере или болезненное отношение к данным факторам	Проанализировать, в чем причина, и исходя из этого принимать решение
Избегание неприятностей и т. п.	Избегающий человек	Для него более эффективно наказание, нежели поощрение во многих случаях, могут быть проблемы с самооценкой и уверенностью в себе
Гигиенические факторы	Значимы факторы внешнего комфорта или был негативный опыт в данной сфере	В зависимости от ответа на предыдущий вопрос принимается решение о желательности данного человека. Для высоких позиций неприемлемо

Рассмотрим несколько вариантов ответов кандидатов на проективные вопросы, касающиеся мотиваторов (вопросы 1–4 из табл. 9), и проведем их интерпретацию.

- Деньги
- Признание, оценка
- Самореализация

На самом деле при получении такого ответа стоит уточнить, что же понимает кандидат под самореализацией. Если уж результат такой, как представлен в данном примере, мы можем предположить следующее: достаточно сбалансированный результат, сочетается материальная и нематериальная мотивация, для человека значимо как содержание, так и внешнее признание. При управлении таким сотрудником надо помнить о том, что ему необходимо некоторое внешнее положительное подкрепление, но не чрезмерное. Основная задача — уточнить, что именно стоит за самореализацией.

- Деньги
- Творческая задача
- Карьерный рост
- Четкость целей

Для данного кандидата характерно хорошее сочетание двух пунктов: «творческая задача» и «четкость целей». Таким образом, можно предположить, что этот человек будет хорошо мотивирован в ситуации, когда работа предполагает изменчивую среду и большую вариативность, с одной стороны, и четко измеримый результат — с другой (например, ряд вакансий в маркетинге, финансах, рекламе, активных продажах и некоторые другие). Ясно, что рутинные, процедурные работы мало подходят для такого сотрудника. Стоит также в дальнейшем уточнить понимание карьерного роста, так как в сочетании с предшествующей формулировкой «творческая задача» вполне может означать рост профессиональный. Ставя цели перед таким сотрудником, надо формулировать их в соответствии с критериями измеримости, однозначности понимания, привязки к сроку (можно обратиться к критериям SMART — цели), а также подчеркивать его возможности проявить себя, привнести что-то новое, проявить творческий подход.

- Работа нравится
- Деньги
- Результат
- Соответствие ожиданий (своих и окружающих)

Для данного кандидата характерно преобладание нематериальной мотивации. Важно выяснить, какой именно должна быть работа, чтобы ему она нравилась, в ходе работы ему надо периодически предлагать именно те задачи, которые вызывают у него максимальный интерес, причем подчеркивать это. Требуется постоянное отслеживание, насколько работа удовлетворяет сотрудника. При этом стоит отметить, что присутствует ориентация на результат, т. е. обязательно стоит использовать управление по целям и регулярно оценивать результат. Для кандидата важны определенная прогнозируемость и «соответствие ожиданиям», поэтому всегда стоит оговаривать, что ожидают от него другие люди и что он может, в свою очередь, ожидать от коллектива и организации.

Мотивация такого рода достаточно характерна для профессионала высокого класса или руководителя среднего звена. При рассмотрении кандидатов на низшие исполнительские должности такая мотивация может привести к тому, что сотрудник быстро разочаруется или придется затрачивать слишком много усилий, чтобы его мотивировать, так как совокупность факторов «работа нравится», «результат» и «соответствие ожиданий» требует большой работы от руководителя.

- Одобрение
- Вознаграждение
- Рост статуса
- Карьерный рост
- Давление

Данный кандидат имеет ярко выраженную внешнюю референцию, для него очень важны внешние атрибуты успешности и признания, при этом внешнее подкрепление должно быть как положительным, так и отрицательным. Интересно, что оплата, скорее всего, будет восприниматься не как сумма денежных знаков, а как оценка работы по сравнению с его собственными результатами и результатами окружающих. Возможно возникновение проблем, если такой сотрудник узнает о том, что чей-то труд оплачивается выше. Большую роль будет играть личность руководителя, важно правильно понять баланс признания и критики. Для такого сотрудника будут значимы конкурсы, публичные поощрения и т. п. В ситуации, когда работа не имеет четких результатов или критериев оценки, сотрудник может быть демотивирован. Карьерный рост на данный момент воспринимается как рост статуса и признание (хотя стоит проверить дополнительно). Для такого сотрудника любое улучшение (рост зарплаты, новый компьютер, машина, более «продвинутое» название должности, даже без реального роста) стоит преподносить как признание его заслуг, некое выделение из общего ряда.

Кандидат подходит на вакансии, предполагающие амбициозность, дающие возможность получать признание, например на позиции в продажах или маркетинге. Стоит говорить о том, что кандидату больше подходят рядовые позиции, так как для руководящих он слишком зависим от внешнего мнения. Кандидат не очень хорошо подходит на вакансии, предполагающие значительную самостоятельность или территориально удаленные от офиса и руководителя.

От руководителя требуется большое мастерство в управлении, причем придется тратить много времени на управление данным сотрудником.

- Безопасность/стабильность
- Карьерный рост
- Чувство ответственности

Довольно редкое сочетание мотиваторов, в данном случае речь идет об интервью с сотрудником бухгалтерии, в связи с этим безопасность и стабильность — хорошие мотиваторы. Надо сказать, что такие мотиваторы абсолютно не подходили бы для кандидата на вакансию, связанную с резкими изменениями и стрессами (например, клиентский сервис, продажи).

Чувство ответственности — также подходящий мотиватор для работы в бухгалтерии, но, скорее всего, данная формулировка идет уже от понимания специфики работы. Стоит обратить внимание на отсутствие материального фактора. Это может быть связано, вероятно, или с тем, что человек настолько уверен в себе как профессионал, что он может в любом случае рассчитывать на значительные деньги, или с хорошим уровнем дохода из других источников (например, женщина, имеющая обеспеченного мужа).

О том, с какой ситуацией мы имеем дело, можно судить, исходя из профессионального уровня и стоимости специалиста на рынке труда. В данном интервью ситуация первая. Есть определенные риски, связанные с тем, что нам будет сложно материально мотивировать такого сотрудника. При управлении стоит подавать рост вознаграждения как карьерный рост и показатель того, что компания его ценит (стабильность). Желательно уточнить, что именно в глазах кандидата карьерный рост — рост как управленца или профессиональный (для сотрудников бухгалтерии достаточно часто характерно второе).

- Человеческие отношения
- Понимание общих целей
- Понимание необходимости
- Результат, материальная форма карьерного роста

Очень интересное и редко встречающееся сочетание мотиваторов. Мы можем высказать предположение, что данный кандидат является руководителем высокого уровня, лицом, участвующим в прибыли предприятия, или собственником.

Об этом свидетельствуют последние три формулировки. Такой человек будет эффективен только в благоприятной для него корпоративной культуре и микроклимате («человеческие отношения»), при условии разделения общих стратегий организации; еще лучше, если он будет принимать участие в их создании и внедрении. Такой сотрудник на рядовой позиции потребует слишком много внимания и весьма вероятно его демотивация, также ему не подходит авторитарный стиль менеджмента или бюрократическая корпоративная культура (так как в этом случае вряд ли будет хорошее понимание общих целей и необходимости). При соблюдении всех перечисленных факторов это будет, скорее всего, хороший руководитель высокого уровня, лояльный к организации, не придающий большого значения своему статусу, воспринимающий карьеру и деньги скорее как достигнутый результат, нежели как то, что организация должна ему предоставить.

ЦЕННОСТИ, ЧЕСТНОСТЬ, ЛОЯЛЬНОСТЬ

Информация, которую мы получаем, задавая вопросы этой группы, отчасти сходна с информацией о мотиваторах, однако она также дает нам дополнительные сведения о ценностях человека. Это особенно важно для компаний с осознанно сформированной корпоративной культурой, которую руководство стремится сохранять и укреплять, а также в ситуации, когда работа человека предполагает большое количество искушений. Кроме того, мы узнаем те модели поведения, которые человек считает возможными, наиболее часто встречающимися, и можем сопоставить их с тем, что характерно и ожидаемо в нашей организации.

Приведем примеры вариантов ответов и их интерпретации.

1. Почему в одних организациях люди воруют (работают налево), а в других — нет?
 - Потому что в одном случае люди работают как бы на себя, они заинтересованы в успехе общего дела, есть команда, а в другом всего этого нет.

Позитивная мотивация честности, для человека важно общее дело, команда.

- Платить надо достаточно.
Оправдание нечестности желанием больше зарабатывать. При получении подобного ответа стоит внимательно оценить честность кандидата, попытаться «прощупать» его другими способами. По сути дела, кандидат вполне допускает, что если оплата субъективно не удовлетворяет сотрудника, то можно воровать или работать налево.
 - Где-то просто нечего украсть.
Аналогично предыдущей ситуации: нечестность допускается, если она возможна с практической точки зрения. Так же, как и в предыдущем случае, требует дополнительной проверки.
 - Это зависит от отбора людей: есть люди честные, их и надо брать на работу.
Позитивный ответ, если в организации культивируется честность и отбор персонала идет, в частности, по этому критерию. В этом ответе нет субъективных оправданий нечестности: все зависит от того, какой человек.
2. Как вы объясните такую ситуацию: руководитель в отпуске, а люди работают так же много, как и в его присутствии?
- Люди заинтересованы в результате.
Мы получаем дополнительную информацию о мотивации человека, а также позитивную модель ответственного отношения к делу — заинтересованность в результате.
 - Правильно поставлены цели, люди знают, что надо делать.
Аналогично предыдущему, при управлении этим человеком стоит учитывать значимость четкости целей.
 - Так контроль и без руководителя есть кому осуществлять, есть же зам, и потом все равно руководитель узнает.
Ответ требует дальнейшей проверки того, насколько способен кандидат работать без давления и контроля, так

как в данном случае единственное объяснение ситуации заключалось в том, что контроль все-таки есть, т. е. не допускается даже мысль, что люди все-таки могут работать без контроля.

КОЛЛЕКТИВ, ОБЩЕНИЕ С ЛЮДЬМИ (ВОПРОСЫ 5, 6 ИЗ ТАБЛ. 9)

Данные вопросы показывают нам ожидания и предпочтения по коллективу и окружению. Причем мы можем получить информацию несколько разного типа, используя оба вопроса из п. 5: представления о продуктивном и комфортном коллективе могут как совпадать, так и расходиться. Безусловно, лучше, если они совпадают. Вопрос 6 больше направлен на выявление ожиданий от индивидуально-личностных отношений, а также показывает, какую модель общения кандидат считает наиболее правильной и успешной. Нам остается соотнести представления кандидата с тем, что есть у нас в организации и что мы считаем правильным. Ответы на эти вопросы нельзя считать правильными или неправильными, они скорее показывают, насколько кандидат сможет адаптироваться в нашем коллективе и как соотносится его представление о правильной коммуникации с нашей корпоративной культурой.

При анализе ответов о коллективе также стоит обращать внимание на сбалансированность личных и рабочих отношений или ее отсутствие:

Дружный, веселый, сплоченный — только личные отношения.

Структурированный, с четко поставленными целями, профессиональный — только рабочие отношения.

Профессиональный, единомышленники, взаимовыручка — баланс.

Сама интерпретация особенных сложностей не представляет, но очень полезно, прежде чем использовать эти вопросы в интервью, получить ответы от уже работающих сотрудников, оценить, насколько они совпадают (однородность ожиданий и их совпадение с корпоративной культурой компании), и в дальнейшем

сопоставлять ответы кандидатов с ответами, преобладающими у работающих в компании.

МОТИВАЦИЯ КАРЬЕРЫ (ВОПРОС 7 ИЗ ТАБЛ. 9)

Данный вопрос очень важен: дело в том, что большинство кандидатов, претендующих на работу в коммерческой структуре, будут в том или ином контексте говорить о стремлении к росту. Некоторые просто потому, что считают это социально-желательным (ведь плохо ни к чему не стремиться), другие смешивают и путают разные понятия. Этот вопрос как раз и помогает определить, действительно ли кандидат стремится к карьерному росту как таковому (т.е. стремится управлять людьми) или для него большее значение имеют другие факторы. Очень часто случается, что люди смешивают представление о карьерном росте с ростом дохода, профессиональным совершенствованием, стабильным положением на рынке труда. Если же мы видим, что подмены карьерного роста другими факторами не происходит, то можем предположить, какие факторы побуждают данного человека стремиться к карьерному росту. Зная их, мы можем дополнить картину карты мотиваторов кандидата, а также понять, каким образом позитивно воздействовать на сотрудника в случае невозможности карьерного роста. Также мы получаем дополнительные инструменты оценки того, стоит ли приглашать на работу кандидата в случае, когда рост в ближайшее время невозможен.

КОНФЛИКТЫ (ВОПРОСЫ 12–15 ИЗ ТАБЛ. 9)

Ответы показывают основные проблемные зоны и возможные причины конфликтов в разных сферах (организация, люди, клиент). Нам важно оценить степень конфликтности, т.е. насколько серьезны или, наоборот, незначительны называемые причины конфликтов. Например, кандидат называет основной причиной конфликта с клиентом то, что клиент недостаточно четко описывает свои потребности. Безусловно, это не должно быть

причиной конфликтов. Таким образом, можно предполагать повышенную склонность к конфликтам с клиентами, неумение формировать и выявлять их потребности. В другой ситуации об увольнении по факту прохождения испытательного срока кандидат говорит о том, что, наверное, не со всеми в коллективе нашел взаимопонимание. Это также определенный сигнал. Еще раз напомним, что пока мы делаем только предположения и необходима дальнейшая проверка, например при помощи кейсов. Если же кандидат называет серьезные причины конфликтов (например, руководство нарушило обещания по размеру компенсаций), то такие ответы мы используем для того, чтобы оценить не конфликтность как таковую, а узнать негативный опыт кандидата или наиболее принципиальные для него моменты.

КЛИЕНТЫ (ВОПРОСЫ 13, 14 ИЗ ТАБЛ. 9)

Мы можем оценить «узкие места» при работе с клиентами, которые характерны для данного кандидата, а также узнать о его предыдущем негативном опыте и определить, насколько он для нас критичен. Например, кандидат дает ответ: «Наиболее проблемный клиент — это клиент, который сам не знает, чего хочет». Если в обязанности будущего сотрудника в первую очередь входит формирование потребностей клиента, если продукт и процесс формирования заказа очень сложен, то стоит подумать, подходит ли компании такой кандидат. Если же обязанности сводятся к предоставлению информации клиентам, которые сами обратились в компанию, и формирование заказа не представляет сложности, то данный ответ абсолютно нейтрален.

РУКОВОДИТЕЛЬ (ВОПРОС 20 ИЗ ТАБЛ. 9)

Результаты ответов на этот вопрос дают нам представление о том, какой руководитель больше всего подходит данному кандидату. Особое внимание необходимо обратить на избегания. Остается только сопоставить ответ кандидата с реальным положением

дел. Если же мы интервьюируем руководителя высокого уровня, то ответ на этот вопрос также дает нам информацию о том, какую модель управления и поведения руководителя он считает наиболее правильной и успешной. Снова нам надо сопоставить эту модель с тем, что мы хотим видеть в нашей организации.

СОТРУДНИК (ВОПРОС 19 ИЗ ТАБЛ. 9)

Если ответ дает человек, который не имеет опыта или ярко выраженной склонности к руководящей работе, то мы получаем представление о модели успешности в организации, т. е. каким, по представлению кандидата, надо быть, чтобы оцениваться как хороший сотрудник. Если же ответ дается руководителем или ярко выраженным лидером, то мы получаем информацию о предпочтениях по характеристикам подчиненных. Как и в предыдущей ситуации, имеет смысл сопоставить предпочтения с реальной ситуацией.

ВАЖНЫЕ МОДЕЛИ, ПРОВЕРЯЮЩИЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ, А ТАКЖЕ ВСЕ, ЧТО КАСАЕТСЯ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Модель «Почему одни — да, а другие — нет?»

Одна из очень эффективных моделей проективных вопросов. Разумеется, вместо «да» и «нет» используются две любые противоположности или альтернативы (кроме вопросов о честности, ответственности и успехе — их мы рассмотрим отдельно, так как интерпретация в этом случае совершенно другая). Примеры таких вопросов:

- Почему одни готовы ездить в командировки, а другие — нет?
- Почему одним нравится работать с глобальными задачами, а другим больше нравится работа, требующая детализации?
- Почему одни люди готовы при необходимости задерживаться на работе, а для других это проблема?

- Почему одни предпочитают делать все время что-то новое, а другим больше нравится стабильное содержание работы?
- Почему некоторые предпочитают долго работать на одном месте, а другие часто меняют работу?
- Почему одни люди предпочитают работать в условиях изменений, а другим комфортнее стабильность?
- Почему одни стремятся к карьерному росту, а другим карьера не интересна?
- Почему одним нравится все время осваивать что-то новое, а другим это не очень интересно?
- Почему одних привлекает разъездная работа, а других — офисная?
- Почему одни предпочитают вести переговоры по телефону, а другие — личные?
- Почему одним важно признание, а другим нет?
- Почему одни люди всегда стремятся зарабатывать больше, а другим достаточно достигнутого уровня?
- Почему одни люди предпочитают советоваться, а другие — самостоятельно принимать решения?

Этот список вопросов можно продолжать до бесконечности, более того, в зависимости от условий труда могут возникать такие довольно экзотические варианты:

- Почему одни люди легко переносят смену часовых поясов, а другие плохо себя чувствуют?
- Почему одни готовы к элементам физического труда в работе, а для других это неприемлемо?
- Почему одни готовы делать 15 визитов в день, а для других это много?
- Почему одни считают, что карьерный рост через два года — это нормально, а другие считают такой срок слишком долгим?

Вопросы, созданные по данной модели, могут охватить оценку предпочтений и избеганий людей в любых сферах, а также оценить отношение к тем или иным специфическим условиям труда и особенностям работы. Давайте посмотрим, как же интерпретировать ответы на эти вопросы. Попробуйте самостоятель-

но, не читая дальше, найти две закономерности или два принципиальных отличия в тех примерах ответов, которые я сейчас приведу.

Почему одним больше нравится решать коллективные задачи, а другим — индивидуальные?

1. Индивидуальные задачи больше позволяют проявить себя.
2. Коллективные задачи позволяют добиться синергии (коллективный результат выше, чем слагаемые индивидуальных).
3. С одной стороны, индивидуальные задачи больше позволяют проявить себя, с другой — коллективные задачи позволяют добиться синергии.
4. Коллективные задачи предпочитают только те, кто хочет уйти от ответственности.
5. Индивидуальные задачи предпочитают эгоисты.
6. Коллективные задачи предпочитают только те, кто хочет уйти от ответственности, а индивидуальные задачи предпочитают эгоисты.

Когда вы будете анализировать ответы, постарайтесь для начала решить, чем принципиально отличаются ответы 4, 5, 6 от 1, 2, 3. Затем определите ключевое различие между ответами 1, 2 и 3, а также 4, 5 и 6. В итоге у вас должно получиться два различия, которые и ложатся в основу технологии интерпретации ответов на вопросы данного типа. После того как вы четко сформулировали технологию интерпретации, переверните страницу: в табл. 11 приведены интерпретации ответов, а ниже даны комментарии.

- Почему одни готовы при необходимости задерживаться на работе, а другие — нет? — Если маленький ребенок, то задерживаться неудобно. — А у вас есть маленький ребенок?
- Почему одни готовы к командировкам, а другие — нет? — Это зависит от того, как человек переносит самолет. — А вы как переносите?
- Иногда бывает достаточно сложно различить обоснование и осуждение.
- Почему одни стремятся к карьерному росту, а другие нет? — Чем выше должность, тем больше ответственность.

Таблица 11

Интерпретации ответов

	Кандидат выбирает только одну из двух альтернатив	Кандидат выбирает обе альтернативы
Обоснование — кандидат позитивно характеризует саму альтернативу либо людей, ее выбирающих	Такой ответ означает, что кандидат отдает предпочтение именно этой альтернативе	Такой ответ означает, что для кандидата обе альтернативы приемлемы, т. е. данный фактор не является критичным. Если мы хотим увеличить уровень точности оценки, то стоит обратить внимание на следующее: а) количество аргументов в пользу первой и второй альтернативы (там, где их больше, чуть больше предпочтение); б) при одинаковом количестве аргументов, как правило, ближе кандидату то, с чего он начал ответ
Осуждение — кандидат негативно характеризует саму альтернативу либо людей, ее выбирающих	Такой ответ означает, что данная альтернатива находится в зоне избегания, т. е. она нежелательна или неприемлема для кандидата. Как правило, в этом случае предпочтение отдается противоположной альтернативе, однако это не всегда так (человек может предпочитать что-то третье), так что, если сомнения у вас остались, лучше перепроверьте методом «Три плюса и три минуса»	Такие ответы встречаются достаточно редко. Они могут появляться в двух принципиально разных случаях: а) кандидат представляет собой типаж негативщика, который во всем видит в первую очередь плохое (кстати, это отличные ревизоры, СБ и т. п.). Тогда ответов с отрицанием будет больше, кроме того, будет много метапрограмм избегания;

Окончание табл. 11

	Кандидат выбирает только одну из двух альтернатив	Кандидат выбирает обе альтернативы
		<p>б) просто ни одна из альтернатив не подходит кандидату, так как он предпочитает что-то третье. Это может быть только в том случае, если вы предлагали не строго противоположные альтернативы (почему одни любят работать с людьми, а другие не любят), а условно противоположные (почему одни любят работать с людьми, а другие — с документами).</p> <p>В этом случае кандидат может отрицать обе альтернативы не потому, что он негативщик, а потому, что предпочитает нечто третье (например, работу с техникой). И если в ответах на вопрос подобного типа вы один или два раза получаете такие ответы, не делайте вывод о негативном настрое, а уточните, что лучше, чем работа с людьми и документами (имеется в виду, что такое уточнение было бы уместно в конкретном примере, который мы разбирали)</p>

Обратите внимание:

1. Если в ответах кандидата упоминаются факты, которые не имеют отношения абсолютно ко всем людям, то необходимо уточнить, относятся ли эти факты к нему лично. Например:

Некоторые люди, говоря о большей ответственности, вкладывают положительный смысл, имея в виду и большие полномочия, право принятия решений, а другие понимают большую ответственность как увеличение риска негативной оценки.

2. Все это означает, что если вы не на сто процентов уверены в том, какую оценку вкладывает кандидат в суждение, то стоит задать прямой уточняющий вопрос.

Например:

Скажите, а больше ответственности — это хорошо или плохо?

Рассмотрим эту технологию на примерах ответов на вопросы по данной модели:

1. Почему одни готовы ездить в командировки, а другие — нет?

Можно найти хороших клиентов и заработать. — *Позитивное отношение*

Устаешь и некомфортно. — *Негативное отношение*

С семьей расстаешься. — Это хорошо или плохо? — *В зависимости от ответа на этот вопрос — диагноз.*

С одной стороны, командировки вносят разнообразие, а с другой — утомляют. — *Некритичный фактор.*

2. Почему одним нравится работать с глобальными задачами, а другим больше нравится работа, требующая детализации?

Глобальные задачи, как правило, интереснее. — *Предпочтение отдается глобальным задачам.*

Задачи, требующие детализации, как правило, проще. — А проще — это хорошо или плохо? — *В зависимости от ответа — диагноз.*

3. Почему одни люди готовы при необходимости задерживаться на работе, а для других это проблема?

Это зависит от семейных обстоятельств. — От каких именно? — Ну, например, надо ребенка из школы забирать. — А у вас какая ситуация (или знаем из резюме)? — *В зависимости от ответа — диагноз.*

4. Почему одни предпочитают делать все время что-то новое, а другим больше нравится стабильное содержание работы?

Стабильность — это скучное. — *Негативное отношение к стабильности, вероятность предпочтения новых задач.*

5. Почему некоторые предпочитают долго работать на одном месте, а другие часто меняют работу?

Длительная работа позволяет глубже вникнуть в бизнес. — *Предпочтение более длительного срока работы.*

С одной стороны, стабильность работы — это хорошо, но застаиваться тоже не стоит. — *Некритичный фактор.*

6. Почему одни люди предпочитают работать в условиях изменений, а другим комфортнее стабильность?

Изменения — это стресс и большая дополнительная нагрузка. — Это хорошо или плохо? — *В зависимости от ответа — диагноз.*

7. Почему одни стремятся к карьерному росту, а другим карьера не интересна?

Карьерный рост позволяет развиваться, да и доход растет. — *Позитивное отношение к росту.*

Карьерный рост хорош тем, что растет уровень дохода, но плохо, что меньше остается свободного времени. — *Некритичный фактор.*

8. Почему одних привлекает разъездная работа, а других — офисная?

Разъездная работа более динамичная, с другой стороны, пробки раздражают. — *Некритичный фактор.*

При разъездной работе легче добиться результатов в работе с клиентами — *Позитивное отношение к разъездной работе.*

Офисная работа более спокойная. — А спокойная — это хорошо? — ...

Подводя итоги, можно сказать, что модель «Почему одни да, а другие — нет?» оптимально подходит для диагностики отношения кандидата к конкретным рабочим факторам и условиям. В отличие от прямых вопросов, при ответе на которые кое-кто из кандидатов дает социально-желательные ответы, здесь валидность выше.

МОДЕЛЬ, ОЦЕНИВАЮЩАЯ СОЦИАЛЬНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, ЧЕСТНОСТЬ, СПОСОБНОСТЬ РАБОТАТЬ БЕЗ НАДЗОРА

Эта принципиально важная модель позволяет оценить социальную ответственность, способность работать без надзора, а также финансовую честность и порядочность.

Примеры таких вопросов:

- Почему одни люди «успешны», а другие — нет? — *Социальная ответственность* (вместо «успешны» лучше задать вопрос об успешности в той профессии или должности, к которой относится кандидат).
- Все остальные вопросы на тему успеха. (Почему одним удается сделать карьеру, а другим — нет? Почему одни могут реализовать себя, а другие — нет? И тому подобное.)
- Почему одни люди воруют (берут откаты, могут злоупотреблять представительскими расходами, совершают левые сделки), а другие — нет?
- Руководителя нет, а люди работают хорошо. Почему?

Несмотря на то что внешне эта модель несколько походит на предыдущую, основное различие состоит в том, что «одни да, а другие нет» относится к тематике ожиданий, желаний и предпочтений, а это модель строго фиксируется на достижениях, честности, работе без надзора. Иными словами, вопрос «Почему одни хотят сделать карьеру, а другие — нет?» относится к предыдущей модели, а вопрос «Почему одним удастся сделать карьеру, а другим — нет?» относится к модели, которую мы рассматриваем в настоящий момент.

Различие заключается в том, что в данном случае мы не оцениваем, какую из двух альтернатив выбирает кандидат. Основной принцип интерпретации:

1. Кандидат дает объяснение, которое сводится к внутренним факторам. Из такого типа ответа мы можем сделать вывод, что кандидат преимущественно склонен брать ответственность на себя, рассуждая по принципу «в жизни в основном все зависит от меня». Безусловно, нельзя сказать, что так будет во всех случаях, однако такая модель будет преобладающей. Примеры подобных ответов:
 - Почему одни люди «успешны», а другие — нет? — Это зависит от способностей, навыков желания.
 - Все остальные вопросы на тему успеха. (Почему одним удастся сделать карьеру, а другим — нет? Почему одни могут реализовать себя, а другие — нет? И тому подобное.) — Карьеру могут сделать те, у кого есть лидерские качества и стремление к успеху.
 - Почему одни люди воруют (берут откаты, могут злоупотреблять представительскими расходами, совершают левые сделки), а другие — нет? — Одни дорожат своей репутацией, а другие нет. Зависит от этики и воспитания.
 - Руководителя нет, а люди работают хорошо. Почему? — Деньги зарабатывают.

2. Кандидат дает объяснение, целиком основанное на внешних факторах. Этот тип ответа говорит о склонности уходить от ответственности, а также о готовности оправдать негативное поведение внешними причинами. Примеры таких ответов:
 - Почему одни люди «успешны», а другие — нет? — Это зависит от того, оказался ли в нужном месте в нужное время.
 - Все остальные вопросы на тему успеха (Почему одним удастся сделать карьеру, а другим — нет? Почему одни могут реализовать себя, а другие — нет? И тому подобное) — Зависит от везения и покровительства.
 - Почему одни люди воруют (берут откаты, могут злоупотреблять представительскими расходами, совершают левые сделки), а другие — нет? — Там, где мало платят, люди неизбежно это делают.
 - Руководителя нет, а люди работают хорошо. Почему? — Руководитель все равно вернется и все проверит.
3. В ответе присутствуют как внешние, так и внутренние факторы. Это нормально, так как большинство взрослых людей прекрасно понимают, что есть факторы, на которые мы можем активно влиять, а есть такие, которые от нас не зависят или зависят в минимальной степени. Получив подобный ответ, стоит поподробнее расспросить о прошлом опыте, чтобы оценить, какой подход у кандидата является преобладающим.

Внимание! Иногда нельзя однозначно понять, как именно интерпретировать ответ. При малейших сомнениях обязательно задайте дополнительные уточняющие вопросы. Примеры:

- Почему одни торговые представители выполняют план, а другие — нет?
- Это зависит от клиентской базы.

В данном случае не вполне понятно, является ли фактор успеха внешним или внутренним: в одних случаях торговый представитель сам формирует клиентскую базу, и тогда это будет внутренний фактор успеха, а в других — получает ее в готовом виде, и тогда фактора успеха чисто внешний. Следовательно, надо задать уточняющий вопрос о том, как, с точки зрения кандидата, формируется клиентская база, откуда она берется.

- Почему одним руководителям удается создать результативную команду, а другим — нет?
- Это зависит от качества подбора персонала.
- А от кого это качество зависит?

Если кандидат говорит, что от самого руководителя, так как он принимает решение, то это означает принятие ответственности, а если, например, он говорит о привлекательности компенсации или о работе отдела персонала, то это сигнал ухода от ответственности.

ПОДВОДНЫЕ КАМНИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ИНТЕРВЬЮ С ПОМОЩЬЮ ПРОЕКТИВНЫХ ВОПРОСОВ

- Ответ типа «Все по-разному/зависит от человека». — *Простим назвать все-таки 3–4 основных фактора и в итоге получаем реальный ответ, которые даст нам нужную информацию.*
- Размытый ответ (типа «стимулирование») — *А что такое ... ? — Получаем реальное представление о наполнении этого понятия.*
- «Лично я...» — *Задаем еще два-три вопроса. Валидно то, что совпадет (достоверным можно считать совпадения в прямых ответах, потому что большинство людей повторяют именно то, что актуально для них самих, социально-желательная информация совпадает гораздо реже).*

- Ответ завис, т. е. кандидат довольно длительное время не может найти ответа (в остальных случаях ответы были даны достаточно быстро). — *Попросите подумать и все-таки дать ответ. Вывод — не сталкивался или не задумывался.*
- Научный ответ. — *Попросите привести три-четыре примера из жизни.*
- Непонятна оценочность. — *Уточните прямым вопросом. Имеется в виду вариант нейтрального ответа. Например: «Почему одни стремятся сделать карьеру, а другие нет?» — Ответ: «Карьера приводит к тому, что постоянно все меняется, а на одном месте работа более стабильна». Трудно однозначно сказать, что было оценено позитивно, а что нет. В такой ситуации стоит уточнить с помощью прямого вопроса: «Что лучше — перемены или стабильность?»*
- Собственная проекция интервьюера понятий типа «долго», «часто» и т. п. — *Уточните, что имеет в виду кандидат с помощью прямого вопроса.*

Важно! «Герой вопроса» должен обязательно совпадать с образом, который кандидат отождествляет с собой. Например, если вы задаете вопрос «Почему одни продавцы воруют, а другие — нет?» продавцу, и он отвечает, что это вопрос контроля, то данный ответ интерпретируется как негативный. Однако если вы получили такой же точно ответ от директора магазина, который отождествляет себя не с продавцом, а с тем, кто обязан контролировать продавцов, то это ответ позитивный. Чтобы проверить тему честности у директора магазина я могу задать, например, такой вопрос: «Почему одни берут при покупке вознаграждение от поставщиков, а другие — нет?». Здесь уже будет точная проекция. Если я интервьюирую топ-менеджера, то вопрос «Что побуждает людей эффективнее работать?» будет, скорее всего, восприни-

маться как вопрос о подчиненных. Поэтому мы его слегка изменим: «С мотивацией рядового персонала все более или менее понятно, а вот что важно для топ-пов?» Тогда проекция будет более точной.

ПРОЕКТИВНОЕ ИНТЕРВЬЮ

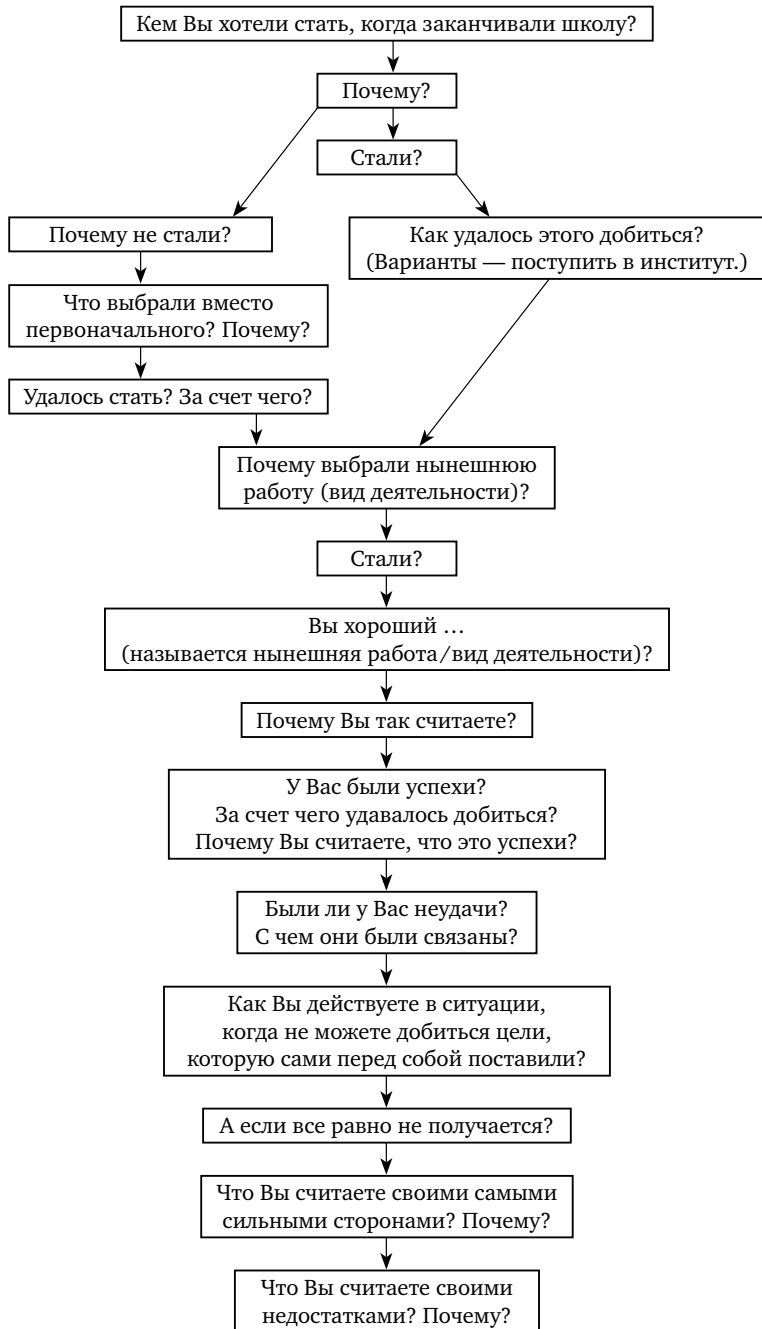
Предлагаемая методика основана на том факте, что люди, рассказывая о прошлом, в большинстве случаев придерживаются фактов (если исключить ситуации, когда человек сознательно намерен исказить действительность), но дают им те объяснения и интерпретации, которые актуальны для них сейчас, а не на тот момент, когда события происходили. Безусловно, это верно лишь в том случае, когда события достаточно (не менее чем на несколько лет) удалены по времени от настоящего момента.

О создании подобного метода интервью заставил задуматься метод анализа ранних детских воспоминаний А. Адлера*. Разумеется, эта методика работает на абсолютно другие задачи, где интерпретация значительно более глубокая и ситуации применения существенно отличаются от ситуации бизнес-интервью. Объединяют эти методики следующие факты:

- испытуемый описывает события, значительно отдаленные по времени;
- интерпретация событий основана в большей степени на представлениях, характерных для нынешнего состояния испытуемого;
- важны не столько факты, сколько эмоциональная окраска и объяснения.

Итак, наша задача — получить описание и объяснение каких-либо событий, достаточно значимых для кандидата, удаленных по времени на несколько лет, но в то же время как-то связанных с бизнес-ситуацией, так как в ином случае мы можем

* Сидоренко Е. Терапия и тренинг по Альфреду Адлеру. — Спб.: Речь, 2002.



шокировать кандидата вмешательством в его частную жизнь. На основании всех этих факторов удалось прийти к идее, которая послужила основой ПРОЕКТИВНОГО ИНТЕРВЬЮ, — идее выбора профессии. Соответственно, этот вид интервью актуален только для тех кандидатов, которые закончили школу не позднее чем 5–6 лет назад. Надо отметить несколько условный характер названия методики, так как она включает в себя как элемент проективного интервью и проективные вопросы, так и другие методы, некоторые из них мы уже рассмотрели.

Прежде всего, рассмотрим саму структуру интервью (см. рисунок на с. 140), затем дадим интерпретации основным, наиболее часто встречающимся ответам и проанализируем несколько результатов таких интервью (табл. 12).

Таблица 12

Интерпретация результатов

Вопрос	Что выявляет данный вопрос
1. Кем Вы хотели стать, когда заканчивали школу?	Факт
2. Почему?	Мотивацию достаточно серьезного выбора, структуру принятия решений человеком, способность принимать решения самостоятельно, степень влияния других людей и обстоятельств на решение (при наличии такого влияния можем выявить склонность к той или иной референтной группе). Интересна ситуация критической самооценки, в которой человек показывает неудачную мотивацию (например, институт был близко от дома) и сам же ее критически оценивает. При анализе этого ответа также можно оценить умение четко ставить перед собой цели и способность строить прогнозы на будущее. Кроме того, ответ на данный вопрос во многих случаях показывает профессиональные склонности человека и сферу интересов

Продолжение табл. 12

Вопрос	Что выявляет данный вопрос
3. Стали?	Связка
4. Почему не стали?	Степень ответственности за неудачи, а также их объяснение. Умение анализировать ситуацию неудачи и делать из нее правильные выводы на будущее
5. Как удалось этого добиться?	Модель успеха: каким образом человек привык добиваться успеха, что он вообще рассматривает как способ достижения цели. Также мы можем оценить степень детальности — глобальности и то, насколько человек отслеживает причинно-следственные связи
6. Что выбрали вместо первоначального?	То же, что и вопрос 1 (факт)
7. Почему?	Проверяем и дополняем картину, полученную при анализе ответа на вопрос 2
8. Удалось стать? За счет чего?	То же, что и вопрос 5 (модель успеха)
9. Почему выбрали нынешнюю работу (вид деятельности)?	Мотивация выбора проверяется, мы можем оценить, есть ли динамика изменений в обдуманности принятия решений и мотивации выбора. В том случае если на первый вопрос ответ был связан со случайностью, гигиеническими факторами (например, близость института к дому) или легкостью достижения цели, важно оценить, изменился ли подход на следующих этапах
10. Вы хороший ... (называется нынешняя работа/вид деятельности)?	Самооценка

Продолжение табл. 12

Вопрос	Что выявляет данный вопрос
11. Почему Вы так считаете?	Определение типа референции
12. У Вас были успехи? Опишите свой самый большой успех	Самооценка, а также определение: «одиночка» — «командный игрок» — «менеджер»
13. За счет чего удавалось добиться успехов?	То же, что и вопросы 5, 8 (модель успеха)
14. Почему Вы считаете, что это успехи?	Определение типа референции
15. Были ли у Вас неудачи?	Самооценка, умение признавать собственные ошибки и нести за них ответственность
16. С чем они были связаны?	Модель неудачи, умение брать на себя ответственность
17. Как Вы действуете в ситуации, когда не можете добиться цели, которую сами перед собой поставили?	Модель «путь к цели». Мы оцениваем несколько основных моментов: целеустремленность, т. е. отказывается или нет человек от движения к цели в том случае, если встречается с какими-то существенными препятствиями; гибкость, умение рассматривать несколько версий или вариантов действий в сложной ситуации; стремление запрашивать чью-либо помощь, привлекать других людей к решению своей задачи; в ряде случаев может проявиться референтная группа
18. А если все равно не получается?	То же, что и предыдущий вопрос, но в более жесткой и сложной ситуации

Окончание табл. 12

Вопрос	Что выявляет данный вопрос
19. Что Вы считаете своими самыми сильными сторонами? Почему?	Известно, что к ответам на вопрос о достоинствах и недостатках многие люди готовятся заранее, однако нам может быть интересна расстановка приоритетов. В частности, это даст нам представление о том, насколько человек понимает свое соответствие вакансии, на которую он претендует (например, если кандидат хочет занять позицию, требующую большой самостоятельности в принятии решений, и называет своим самым большим достоинством исполнительность, то мы можем сразу сказать, что его представление о соотношении вакансии со своими качествами неадекватно). Но наиболее важную информацию мы можем почерпнуть из ответа на второй вопрос. В этом случае мы можем оценить, связывает ли кандидат достоинства и достижения целей, успеха. Если да, то это очень хороший показатель адекватности построения причинно-следственных связей, а также нацеленности на достижения
20. Что Вы считаете своими недостатками? Почему?	Интерпретация аналогично вопросу 19. Дополнительно мы вновь проверяем умение признавать свои слабые стороны

Рассмотрим пример проективного интервью кандидата на должность главного бухгалтера и краткую интерпретацию ответов кандидата (табл. 13).

Таблица 13

Пример интервью

Вопрос/ответ	Интерпретация ответа
Кем Вы хотели стать, когда заканчивали школу? <i>Я хотела стать экономистом-международником</i>	Факт

Продолжение табл. 13

Вопрос/ответ	Интерпретация ответа
<p>Почему? <i>Мне всегда были интересны точные науки и аналитика, казалось, что экономика наиболее близка к математике, и эта профессия на тот момент давала очень хорошие возможности карьеры</i></p>	<p>Сфера интересов — точные науки, человек четко видит причинно-следственные связи, может находить логичный компромисс (экономика наиболее близка к математике), видна ориентация на карьеру и стремление прогнозировать будущее</p>
<p>Стали? <i>Да</i></p>	<p>Факт</p>
<p>Как удалось этого добиться? <i>Я всегда хорошо училась и очень четко знала, что хочу поступить в институт сразу. А потом смогла пройти конкурс для работы по специальности, потому что имела хорошую профессиональную репутацию, которую приобрела, подрабатывая еще во время учебы</i></p>	<p>Четко прослеживает причинно-следственные связи. Модель успеха — хорошие знания/учеба/работа + осознание собственных целей и ярко выраженное желание. Установка на положительную профессиональную репутацию</p>
<p>А почему сменили специальность? <i>(Мы видим из резюме, что кандидат работает главным бухгалтером.) Эта профессия оказалась гораздо более востребована и стабильна на рынке труда, кроме того, в тот момент это была одна из самых высокооплачиваемых профессий. Поэтому я приняла решение несколько изменить направление своей деятельности</i></p>	<p>Вновь появляется ориентация на карьеру, востребованность и стабильность на рынке труда, а также материальная мотивация. Проявляется самостоятельность в принятии решений и ответственность за принимаемые решения. При этом в очередной раз проявляется стремление к единой линии и сходству («несколько изменила направление деятельности»)</p>
<p>За счет чего удалось добиться успеха в новой профессии? <i>Сочетание опыта экономиста и бухгалтера мне очень помогло. Кроме того, я не боюсь принимать решения и умею не только работать сама, но и спрашивать с других</i></p>	<p>Еще раз подтверждается модель успеха «эксперт» (ссылка на опыт), важность для человека фактора принятия решений, причем здесь проявляется избегание, т. е. можно предположить выраженное негативное отношение человека к ситуациям, в которых люди не хотят/боятся принимать решения.</p>

Продолжение табл. 13

Вопрос / ответ	Интерпретация ответа
	Кандидат придает существенное значение «умению работать», проявляется высокая требовательность к себе и другим
<p>Почему выбрали нынешнюю работу?</p> <p><i>Я слышала очень много хороших отзывов об этой компании от наших общих аудиторов, и мне предложили намного лучшие условия</i></p>	Подтверждается высокая степень ориентированности на профессиональную репутацию, а также материальная мотивация
<p>Вы хороший главный бухгалтер?</p> <p><i>Хороший</i></p>	Нормальная самооценка при условии, что мы знаем о хорошей профессиональной репутации кандидата
<p>Почему Вы так считаете?</p> <p><i>Я всегда успешно проходила аудит, налоговые проверки, и у меня стабильная бухгалтерия, на которую я могу положиться и которой я очень довольна</i></p>	Смешанная референция, ориентируется на объективные показатели успеха (проверки), а также на свое мнение о людях. Видит себя как руководителя, важны люди, возможность полагаться на них и высоко их ценить
<p>У Вас были успехи? Опишите свой самый большой успех.</p> <p><i>Я считаю, что мой самый большой проект — внедрение западной системы учета в крупном холдинге. Мне удалось скоординировать работу нескольких дивизионов и добиться отлаженной работы всего через полгода после начала внедрения системы</i></p>	Видит себя как руководителя, склонность к инновационным крупным проектам. Системный взгляд (отлаженная работа), сочетание возможностей и процедур
<p>За счет чего удавалось добиться успехов?</p> <p><i>Четкая цель, общие цели с руководством, умение добиваться решений вовремя</i></p>	Значимость целей для мотивации, понимание бизнеса и организации в целом, значимость принятия решений и склонность к быстродействию — факторы, значимые для кандидата, модель успеха

Вопрос/ответ	Интерпретация ответа
<p>Почему Вы считаете, что это успехи? <i>Потому что бизнес-показатели улучшились</i></p>	<p>Важным фактором самооценки и оценки своей профессиональной успешности являются объективные показатели развития и успешности бизнеса</p>
<p>Были ли у Вас неудачи? <i>Были</i></p>	<p>Адекватная самооценка, умение признавать ошибки</p>
<p>С чем они были связаны? <i>Не смогла настоять на своем, когда было надо</i></p>	<p>Умение принимать ответственность на себя, в очередной раз подтверждается составная часть модели успеха — умение отстаивать свое мнение</p>
<p>Как Вы действуете в ситуации, когда не можете добиться цели, которую сами перед собой поставили? <i>Думаю, какой еще путь я не попробовала</i></p>	<p>Стратегия действий в условиях неудач очень привлекательна: кандидат не отступает от цели, в то же время не идет напролом, а пробует другие варианты</p>
<p>А если все равно не получается? <i>Ищу другие пути. Если, конечно, я до сих пор считаю, что цель актуальна</i></p>	<p>Здесь мы видим значимость того, что кандидат сам должен быть уверен в актуальности цели, только в этом случае он продолжает искать пути решения. Это стоит иметь в виду будущему руководителю и добиваться с сотрудником единого понимания актуальности поставленных целей на разных этапах движения к ним</p>
<p>Что Вы считаете своими самыми сильными сторонами? Почему? <i>Умение достигать целей и не бояться решений, даже если они не всем нравятся. Именно это помогло мне в моей профессиональной карьере</i></p>	<p>Модель успеха: достоинства — это то, что помогает добиваться профессиональной карьеры. Карьера и профессионализм очень ценны. Склонность отстаивать решение, определенный негативный опыт в непопулярных решениях,</p>

Окончание табл. 13

Вопрос/ответ	Интерпретация ответа
	на что стоит обратить внимание, так как будущий сотрудник может быть склонен к некоторой категоричности в отстаивании своего мнения и решений
<p>Что Вы считаете своими недостатками? Почему? <i>Я легко вступаю в спор. Это иногда отнимает слишком много времени</i></p>	<p>Умеет признавать недостатки, назван реальный недостаток, не крайняя форма достоинства, как советуют во многих статьях. Проявляется склонность к быстройдействию, нежеланию тратить много времени</p>
<p>Таким образом, перед нами кандидат высокого уровня профессиональной и социальной зрелости, умеющий принимать решения, отстаивать их и нести за них ответственность, достаточно стабильный, стремящийся прогнозировать будущее, иногда может быть слишком жестким и категоричным, лидер, целеустремленный человек с адекватной самооценкой и явной склонностью к менеджменту</p>	

Как видите, при реальном проведении проективного интервью можно слегка менять формулировки и последовательность вопросов, исходя из того, какие ответы дает кандидат.

МЕТОД «ТРИ ПЛЮСА / ТРИ МИНУСА»

Метод «Три плюса / три минуса» — один из наиболее простых, но в то же время изящных и легко осваиваемых в сфере оценки кандидатов в ходе интервью. Как и проективные вопросы, он позволяет оценить зону мотивации и предпочтений кандидатов, понять, как человек относится к тому или иному фактору в содержании работы или в условиях труда. По самому типу фактора ограничений нет никаких.

Давайте попробуем вывести правила интерпретации ответа на этот тип вопросов. Проанализируйте несколько вариантов ответа одного и того же человека:

1. Назовите три плюса и три минуса плавающих выходных по сравнению с фиксированными.
Плюсы — можно сделать какие-то дела в более удобное время, отдохнуть, когда на природе не так много народу, сходить в кино на более дешевый дневной сеанс в будни, минус — иногда может быть неудобно встречаться с друзьями, если у них выходные в субботу и воскресенье.
2. Назовите три плюса и три минуса работы в женском коллективе.
Плюсы — общие темы для разговоров, не приходится стесняться при обсуждении некоторых вопросов, можно

Итак, анализируя ответы, можно было заметить следующие особенности:

1. В большинстве случаев ответы начинались с плюсов (в соответствии с логикой вопроса и позитивным мышлением), но в вопросе 3 ответ начинался с минусов. Если при ответе на несколько вопросов меняется последовательность, то это отражает приоритеты: то, с чего человек начинает, более важно для него.
2. В ответе на вопрос 5 были названы только плюсы, в вопросе 2 плюсов и минусов было одинаковое количество, в остальных случаях — преобладали то плюсы, то минусы. Это говорит о том, что в случаях нейтрального отношения человек называет одинаковое количество плюсов и минусов, если же доминирует положительное или отрицательное отношение к ситуации, это проявляется в разном количестве плюсов и минусов.

Эти закономерности можно вывести из письменного анализа. В устной речи (а именно в такой форме вы будете получать ответы в ходе интервью) проявится еще одна важная особенность. В ответах кандидатов могут встречаться как оценочные рассуждения (то, что было в наших примерах), так и некоторые факты (например, минус командировок — необходимость расставаться с семьей, плюс командировок — возможность увидеться с друзьями в других городах). В таком случае необходимо уточнить, имеет ли данный факт отношение к самому кандидату либо он вспомнил ситуацию кого-либо из своего окружения.

Интерпретация ответов на вопрос по модели «Три плюса и три минуса» в итоге будет выглядеть следующим образом.

1. Количество плюсов и минусов. Чего больше, к тому кандидат и тяготеет. При одинаковом или близком количестве ответов обратите внимание на скорость: когда плюсы и минусы близки человеку, они быстро приходят в голову, и скорость ответа высокая. Если же плюсы/минусы прихо-

дится, что называется, вымучивать, то скорость падает, появляются заметные паузы. Конечно, читая книгу, научиться оценивать скорость речи и характер пауз нельзя. Для этого лучше посетить соответствующий тренинг или попрактиковаться с коллегами вашей же специализации.

2. Последовательность ответа. Оцените, с чего кандидат начинает — с плюсов или с минусов. Если все ответы начинаются с плюсов, то мы никак это не интерпретируем, если все ответы начинаются с минусов, это, скорее всего, говорит о том, что у человека негативный взгляд на жизнь, т. е. он склонен в первую очередь во всем видеть плохое. Такие люди очень хороши в контрольно-ревизионной работе, но совершенно не подходят для работы с людьми или креативной деятельности. Если же часть ответов начинается с плюсов, а часть с минусов, то это указывает на отношение кандидата к данному фактору. То, с чего он начинает, ему ближе.
3. Значимость упомянутого плюса или минуса для кандидата. В ответах кандидата могут быть как универсальные моменты, которые мы засчитываем в любом случае, так и конкретные факты, которые могут как иметь отношение к кандидату, так и не иметь. В этом случае стоит задать прямой вопрос, который позволит понять, засчитывать ли этот плюс/минус.

ЗАДАНИЯ

1. Какие уточняющие вопросы необходимо задать после таких ответов кандидата:
 - Назовите три плюса и три минуса командировок. *Плюсы* — новые клиенты, разнообразный опыт, *минусы* — расставание с семьей.
 - Назовите три плюса и три минуса работы с документами. *Плюсы* — стабильность, можно точно планировать, если

критично вовремя приходиться домой, то это плюс. *Минусы* — требуется внимание к деталям, вредно сидеть все время.

- Назовите три плюса и три минуса карьерного роста.
Плюсы — больше зарплата, статус, интереснее задачи, *минусы* — меньше свободного времени для детей.
2. Оцените, как относятся кандидаты, давшие такие ответы, к рабочим факторам, о которых заданы вопросы (паузы маркируются «...»):
- Три плюса и три минуса работы в офисе.
Плюсы — нет пробок, *минусы* — скучно, по телефону с клиентом труднее договориться, нет свободы маневра по времени.
 - Три плюса и три минуса проектной работы.
Плюсы — новизна, видимый результат, меняется команда, *минусы* — ... может не хватать ресурсов ... сжатые сроки ... приходится каждый раз привыкать к новой команде.
 - Три плюса и три минуса командировок на машине (за рулем).
Плюс — свобода маневра, *минус* — ... ну ... если трасса зимой, то это минус.
3. Подберите вопрос по методу «Три плюса и три минуса» к каждой из ситуаций:
- Много командировок.
 - Женский коллектив.
 - Большие разрывы в возрасте внутри коллектива.
 - В компании будет много изменений.
 - Компания на стадии «дойные коровы».
 - Много времени отнимает наставничество.
 - Необходимость работать с большим числом разных задач.
 - Демократический стиль общения.
 - Строгий дресс-код.

ОТВЕТЫ НА ЗАДАНИЯ

1. Какие уточняющие вопросы необходимо задать после таких ответов кандидата:
 - Назовите три плюса и три минуса командировок.
Плюсы — новые клиенты, разнообразный опыт, минусы — расставание с семьей.
Есть ли у Вас семья?
 - Назовите три плюса и три минуса работы с документами.
Плюсы — стабильность, можно точно планировать, если критично вовремя приходить домой, то это плюс. Минусы — требуется внимание к деталям, вредно сидеть все время.
*Критично ли для Вас вовремя приходить домой?
Внимательны ли Вы к деталям?
Есть ли заболевания, при которых вредно долго сидеть?*
 - Назовите три плюса и три минуса карьерного роста.
Плюсы — больше зарплата, статус, интереснее задачи, минусы — меньше свободного времени для детей.
Есть ли у Вас дети? Хватает ли времени на общение с ними?
2. Оцените, как относятся кандидаты, давшие такие ответы, к рабочим факторам, о которых заданы вопросы (паузы маркируются «...»):
 - Три плюса и три минуса работы в офисе.
Плюсы — нет пробок, минусы — скучно, по телефону с клиентом труднее договориться, нет свободы маневра по времени.
Негативное отношение, так как больше минусов.
 - Три плюса и три минуса проектной работы.
Плюсы — новизна, видимый результат, меняется команда, минусы — ... может не хватать ресурсов ... сжатые сроки ... приходится каждый раз привыкать к новой команде.

Позитивное отношение, так как при назывании минусов упал темп ответа, было много пауз.

- Три плюса и три минуса командировок на машине (за рулем).

Плюс — свобода маневра, минус — ... ну, ... если трасса зимой, то это минус.

Позитивное отношение, так как плюс был назван первым, а по поводу минуса кандидат долго думал.

3. Подберите вопрос по методу «Три плюса / три минуса» к каждой из ситуаций:

- Много командировок.

Назовите три плюса и три минуса большого количества командировок. Что значит — большое количество командировок?

- Женский коллектив.

Назовите три плюса и три минуса женского коллектива.

- Большие разрывы в возрасте внутри коллектива.

Назовите три плюса и три минуса разновозрастного коллектива. Какие максимальные разрывы в возрасте, по вашему мнению, допустимы?

- В компании будет много изменений.

Назовите три плюса и три минуса большого количества изменений. Что значит — много изменений?

- Компания на стадии «дойные коровы».

Назовите три плюса и три минуса работы в компании на стадии «дойные коровы».

- Много времени отнимает наставничество.

Назовите три плюса и три минуса быть наставником. Что значит — много времени отнимает наставничество?

- Необходимость работать с большим числом разных задач.

Назовите три плюса и три минуса работы в условиях многозадачности. Большое число разных задач — приведите пример такой ситуации.

- Демократический стиль общения.

Назовите три плюса и три минуса демократического стиля общения. Поясните, что вы вкладываете в это понятие.

- Строгий дресс-код.

Назовите три плюса и три минуса строгого дресс-кода. Приведите пример строгого дресс-кода.

МЕТОД «ПРОВОКАЦИЯ»

Вспомните школу или институт: очень часто любимым предметом становился тот, который вел любимый учитель. Крайне мало шансов было полюбить предмет, если учитель вызывал негативные эмоции. Этот принцип проявляется в течение всей жизни, а не только в детстве и юности.

Как мы уже обсуждали, человек гораздо лучше делает то, что ему нравится либо он относится к этому фактору хотя бы нейтрально. Если значительная часть работы вызывает негативные эмоции, раздражает, можно ожидать следующего:

- работа просто не выполняется под тем или иным предлогом. Такая ситуация может возникнуть при не очень высоком уровне ответственности сотрудника. При этом, если он достаточно сообразителен, причины невыполнения поставленных задач будут выглядеть вполне удовлетворительными;
- сотрудник выполняет поставленные перед ним задачи, так как он достаточно ответственен, но уровень приложения таланта, желания, души таков, что «на пятерку» работа никогда сделана не будет. Это практически неизбежный результат того, что человеку не нравится то, что он делает;
- сотрудник выполняет работу либо по остаточному принципу, либо (при более высоком уровне ответственности)

стремится сделать ее как можно быстрее, чтобы «отделаться», что может приводить к ошибкам и небрежности;

- если работа связана с людьми (сисадмин с функцией поддержки пользователей, торговый представитель, секретарь в приемной, рекрутер и т. п.), то негативное отношение может чувствоваться, даже если сотрудник искренне стремится его скрыть (неискренняя улыбка, невербальные проявления, раздраженные интонации).

Понятно, что все это в той или иной степени негативно сказывается на качестве работы. Уж не знаю почему, но большинство компаний при подборе персонала этот фактор абсолютно не учитывает, что в результате приводит либо к некачественному выполнению сотрудником его обязанностей, либо к необходимости постоянной дополнительной мотивации и/или контроля. А это — лишняя трата труда и время руководителя.

Метод «Провокация» я придумала в период работы в компании Johnson & Johnson, когда при отборе кандидатов на позицию системного администратора с функцией поддержки пользователей поняла, что именно общение с пользователями является критическим фактором в работе вполне квалифицированных с точки зрения информационных технологий молодых людей. В компании были приняты внутренняя клиентоориентированность и позитивный стиль общения, т. е. именно компетенции, связанные с коммуникацией с пользователями, были весьма и весьма значимы. В качестве провокации я использовала такой вопрос: «Почему так много тупых пользователей?» И четко увидела три принципиально разных варианта реакции кандидатов:

- тема поддерживается с огромным энтузиазмом (один из кандидатов даже рассказал мне, что у него есть собственная классификация тупых пользователей);
- тема поддерживается, но частично, т. е. кандидаты говорят о том, что пользователи бывают разные, среди них есть и хорошие (умные, вежливые...), а есть и другие (не по-

нимают с первого раза, несколько раз переспрашивают об одном и том же, не очень вежливы...), т. е. кандидат занимает компромиссную позицию;

- кандидат дает положительную оценку пользователям (пример такого ответа: «Каждый просто профи в своей области, бухгалтер не обязан отлично разбираться в информационных технологиях, как и я не должен разбираться в бухучете»). Кстати, молодой человек, давший этот ответ, был взят на работу и в деле действительно проявлял именно такой подход, т. е. ответ не был социально-желательным.

На основании этого опыта я стала пользоваться методом «Провокация» при подборе людей и на другие должности. Например, от IT-директора я узнала, что айтишники к одним видам софта относятся критически, а другие любят. Для меня было очевидным, что для продавца критично позитивное отношение к продукту или услуге, которые он продает (многочисленные примеры доказывают, что сложно вдохновенно продавать то, к чему сам относишься негативно), а также к типу клиента. Для руководителя важно позитивное отношение к людям вообще и к подчиненным в частности. Для бухгалтера важно положительное восприятие того участка работы, который он будет вести, и той программы, в которой работает компания. Список можно продолжать и продолжать. Обратимся к технологии:

- мы выделяем критичные объекты взаимодействия для данной должности (это могут быть как люди, так и продукт, софт, оборудование). Иногда это может сделать сам рекрутер, иногда его понимания функционала должности может быть недостаточно и тогда потребуется помощь непосредственного руководителя — заказчика подбора;
- создаем в форме вопроса или утверждения провокацию — негативную характеристику того самого критичного объекта взаимодействия;
- в зависимости от ответа кандидата:

- 1) в случае негативной характеристики, особенно если она дается с большим энтузиазмом и эмоциональным подъемом, делаем соответствующий вывод, помня, что изменить отношение взрослого человека к чему-либо можно, но крайне сложно. На это стоит идти только в том случае, если кандидат действительно совсем выдающийся;
- 2) в случае компромиссной характеристики копаем глубже: какие нотки будут все-таки преобладать — позитивные или негативные;
- 3) в случае позитивной характеристики объектов со стороны кандидата делаем дополнительную провокацию, чтобы проверить, не был ли ответ социально-желательным. Анализируем реакцию на провокацию: если кандидат обосновывает свою позицию весомыми аргументами, ответ засчитывается; если он не может дать реальных аргументов, то стоит проверить правдивость ответа другими методами (здесь можно использовать метод «Три плюса / три минуса» или проективные вопросы).

ЗАДАНИЯ

1. Придумайте провокации, которые были бы актуальны для кандидатов на следующие позиции:
 - руководитель среднего звена;
 - внутренний тренер;
 - торговый представитель;
 - программист по 1С (или западной ERP-системе);
 - секретарь — помощник руководителя;
 - продавец в рознице;
 - бухгалтер;
 - инженер по обслуживанию оборудования (внутренний);

- сервисный инженер (сервисное обслуживание оборудования на территории клиента);
 - сотрудник отдела клиентского сервиса (как подразделения отдела логистики, не продажи).
2. Вы знаете, что для вашей компании характерны определенные особенности. Какие провокации и для какого типа кандидатов вы будете использовать? Особенности (имеются в виду особенности разных компаний, а не сумма характеристик одной):
- дресс-код;
 - очень демократичный стиль менеджмента (западный стиль — обращение ко всем по имени и на ты);
 - сложные отношения между бухгалтерией и отделом продаж;
 - принято набирать сотрудников без опыта работы/выпускников вузов;
 - большая разница в возрасте в коллективе (более 20 лет);
 - филиал московской компании.
3. К какой категории (1, 2 или 3 — смотри текст с описанием алгоритма действий) вы отнесете следующие ответы кандидата на провокации:
- Почему руководители так часто придираются к своим мощникам?
 - Это скорее исключение. Обычно есть критерии оценки работы, и понятно, почему тебя так или иначе оценили.
 - Охарактеризуйте недостатки своих предыдущих работодателей.
 - Ну, в каждой компании куча проблем. Далее идет подробное перечисление недостатков каждой компании в разных сферах.
 - Почему так много конфликтных клиентов?
 - Клиенты бывают разные. Достаточно много вполне позитивных клиентов, но немало и конфликтных.

4. Проанализируйте ответы на «провокация + провокация». В каких случаях вы ставите под сомнение искренность кандидата? Для этих случаев придумайте вопрос по типу «Три плюса и три минуса» или проективный вопрос.
- Почему так много непонятливых подчиненных?
 - Подчиненные бывают совершенно разные, некоторые действительно задают лишние вопросы, некоторые понимают все сразу.
 - А чем все-таки вызваны лишние вопросы?
 - Или не хочет понимать, или хочет чему-то научиться.
 - Как вы прокомментируете то, что пользователи задают много вопросов по второму и третьему разу?
 - Это в принципе нормально, не каждый человек понимает сразу то, что ему объясняют.
 - И почему не понимают сразу?
 - Да не стараются понять, проще меня еще раз дернуть.
 - Почему клиенты предъявляют претензии?
 - Потому что бывает, что компания не выполняет свои обязательства.
 - Но ведь это признак скандальности, можно и войти в положение.
 - Вы знаете, есть же обязательства, и клиент вполне может на них настаивать.

ОТВЕТЫ НА ЗАДАНИЯ*

1. Придумайте провокации, которые были бы актуальны для кандидатов на следующие позиции:
- руководитель среднего звена

* Естественно, не единственно возможные с точки зрения формулировок, важна суть.

Почему так много бестолковых подчиненных?

Почему руководитель среднего звена всегда оказывается буфером между начальством и подчиненными?

— внутренний тренер

Почему сотрудники не любят учиться?

Почему на тренингах так много трудных участников?

— торговый представитель

Как вы думаете, почему клиенты так часто конфликтуют?

Почему большинство клиентов сами не знают, чего хотят?

— программист по 1С (или западной ERP-системе)

Почему пользователи такие бестолковые?

Почему 1С (или ERP-система) такая бестолковая (сложная) система?

— секретарь — помощник руководителя

Почему руководители так часто придираются?

Почему помощников так часто загружают не пойми чем?

— продавец в рознице

Почему большинство покупателей такие вредные/негативно настроенные?

Почему от продавца требуют так много лишнего?

— бухгалтер

Правда ли, что работа бухгалтера, весьма скучная и рутинная, хотя и нужная?

— инженер по обслуживанию оборудования (внутренний)

Почему это оборудование такое ненадежное? Некачественное?

— сервисный инженер (сервисное обслуживание оборудования на территории клиента)

Почему это оборудование такое ненадежное?

Почему клиент ничего не понимает в оборудовании? Вечно придирается?

— сотрудник отдела клиентского сервиса (как подразделения отдела логистики, не продажи)

Почему клиенты все время придираются?

Почему так много проблем с организацией поставок?

2. Вы знаете, что для вашей компании характерны определенные особенности. Какие провокации и для какого типа кандидатов вы будете использовать? Особенности (имеются в виду особенности разных компаний, а не сумма характеристик одной):

— дресс-код

Дресс-код мешает проявлению индивидуальности и напрягает. Почему его до сих пор стараются вводить?

— очень демократичный стиль менеджмента (западный стиль — обращение ко всем по имени и на ты)

Согласитесь, что обращение на вы — важный элемент субординации.

— сложные отношения между бухгалтерией и отделом продаж

Почему так много проблем с бухгалтерией/отделом продаж?

— принято набирать сотрудников без опыта работы/выпускников вузов

Ведь без опыта не может быть нормального сотрудника. Вы согласны?

— большая разница в возрасте в коллективе (более 20 лет)

Как вы считаете, могут ли нормально понимать друг друга люди разных поколений?

— филиал московской компании

И почему так свысока относится головной офис к филиалам?

Как вы считаете, почему из центрального офиса невозможно понять проблемы филиала?

3. К какой категории (1, 2 или 3 — смотри текст с описанием алгоритма действий) вы отнесете следующие ответы кандидата на провокации:

- Почему руководители так часто придираются к своим помощникам?

- Это, скорее исключение. Обычно есть критерии оценки работы, все понятно, почему тебя так или иначе оценили. — 3
 - Охарактеризуйте недостатки своих предыдущих работодателей.
 - Ну, в каждой компании куча проблем. Далее идет подробное перечисление недостатков каждой компании в разных сферах. — 1
 - Почему так много конфликтных клиентов?
 - Клиенты бывают разные. Достаточно много вполне позитивных клиентов, но немало и конфликтных. — 2
 - 4. Проанализируйте ответы на «провокация + провокация». В каких случаях вы ставите под сомнение искренность кандидата? Для этих случаев придумайте вопрос по типу «Три плюса и три минуса» или проективный вопрос.
 - Почему так много непонятливых подчиненных?
 - Подчиненные бывают совершенно разные, некоторые действительно задают лишние вопросы, некоторые понимают все сразу.
 - А чем все-таки вызваны лишние вопросы?
 - Или не хочет понимать, или хочет чему-то научиться.
- Стоит перепроверить.
- Назовите три плюса и три минуса ситуации, когда подчиненный задает много вопросов.
 - Как вы прокомментируете то, что пользователи задают много вопросов по второму и третьему разу?
 - Это в принципе нормально, не каждый человек понимает сразу то, что ему объясняют.
 - И почему не понимают сразу?
 - Да не стараются понять, проще меня еще раз дернуть.

- Почему одних сисадминов понимают с первого раза, а другим задают вопросы многократно?
- Почему клиенты предъявляют претензии?
- Потому что бывает, что компания не выполняет свои обязательства.
- Но ведь это признак скандальности, можно и войти в положение.
- Вы знаете, есть же обязательства, клиент вполне может на них настаивать.

Дополнительные вопросы не нужны.

ОЦЕНКА ДОСТОВЕРНОСТИ ИНФОРМАЦИИ

При проведении интервью нам важно не только получить какую-то информацию, но и оценить, насколько она соответствует действительности, а также узнать, в какой степени для кандидата характерны открытость и честность.

Определение достоверности ответов и предоставляемой информации является сквозной методикой, которую стоит применять в ходе всего интервью, так как в ином случае кандидат может исказить представляемую информацию, давать так называемые социально-желательные ответы. Интересно, что в ряде случаев кандидат сознательно идет на искажение действительности, а иногда это происходит подсознательно, на уровне вытеснения неприятной для себя информации. Кроме того, надо помнить, что существует масса статей, книг и людей, более или менее удачно советующих, как и что говорить на интервью и как себя вести. Кроме того, человек, пришедший на интервью, естественно, в какой-то мере переживает стресс, волнуется и может вести себя не вполне адекватно. Все это надо учесть, выбирая методы, которые помогут нам добиться максимальной достоверности получаемой информации.

Очень часто человек дает социально-желательные ответы или демонстрирует социально-желательное поведение. В обычной жизни мы настолько часто привыкли поступать таким обра-

зом во многих случаях, что не отдаем себе в этом отчета. Например, мимо вас утром проходит коллега и спрашивает: «Как дела?» Что вы сделаете? В подавляющем большинстве случаев ответите одним-двумя словами типа «хорошо», «нормально», «бывает хуже». Очень редко кто-то станет подробно рассказывать о своих делах. Мы только соблюдаем «ритуал» (по терминологии Э. Берна). Или другая ситуация: вы выдвинули хорошую идею, которая была принята и дала существенный для бизнеса результат. Большинству из нас хочется, чтобы это было оценено и замечено. Но кто будет напрямую говорить начальнику «похвалите меня публично или наградите меня»? Есть вещи, о которых просто не принято говорить, как и многое другое, что ограничивает нас в свободе высказываний и даже в обычной жизни заставляет конструировать или еще каким-либо образом искажать реальную картину.

Конструирование — моделирование ситуации с тем, чтобы представить ее в социально-приемлемом или выгодном для себя свете. Конструирование не является абсолютно тождественным дезинформированию или тем более лжи. Это более сложный и тонкий процесс, с большим числом вариаций.

Мы можем сразу разделить конструирование на два типа: отрепетированное конструирование, т. е. заранее подготовленные ответы на неприятные или сложные для кандидата вопросы, и конструирование по ходу интервью.

Выявить *отрепетированное конструирование* очень сложно, так как оно практически не дает невербальных и вербальных отклонений от нормальной для кандидата речи и поведения (что это за отклонения, мы рассмотрим чуть позднее). Как же быть? Есть несколько правил, которые помогают нам свести такое конструирование к минимуму.

- *Избегайте так называемых типичных вопросов.*

Например, любой человек готовится к ответам на вопросы о причинах смены места работы. Поэтому данный вопрос вряд ли будет эффективен, а вот если его переиначить: «Что Вы ожидаете (ожидали) от нового места работы?», — или: «Срав-

ните свое нынешнее место работы с предыдущим», — или: «Почему люди меняют работу?» (возможны и другие вариации), — вы получите более достоверные результаты. Для большинства людей отрететированным является вопрос о недостатках — достоинствах, поэтому его также не стоит задавать в стандартном контексте.

«Почему Вы заинтересованы в работе в нашей компании?» — вопрос хорош только при двух условиях: если вы хотите послушать дифирамбы в адрес компании либо проверить, что именно на данный момент кандидат удосужился узнать о компании (это, безусловно, его определенным образом характеризует). При этом надо понимать, что о реальной мотивации в такой ситуации вы не узнаете почти ничего.

- *Чередуйте темы, не давайте кандидату «вести» и «перепрыгивайте» с одной темы на другую.*

Подобный метод несколько сбивает с толку и мешает просчитать, что именно оценивается в данный момент. Например, задавая подряд четыре-пять вопросов о мотивации (пусть и в разных формулировках), невольно заставляешь кандидата обратить особое внимание на эту тему, и в большинстве случаев это может исказить адекватность предоставляемой информации.

- *Возвращайтесь к сомнительной теме несколько раз по-разному.*

Если вы увидели, что кандидат дает слишком уж правильный ответ или в ответе появляются рационализации и уходы (что мы обсудим позднее), имеет смысл вернуться к этому вопросу еще раз, переформулировав его иначе. Можно аналогично поступить в ситуации резкого увеличения темпа речи кандидата в рамках обсуждения какой-то определенной темы. Как правило, на подсознательном уровне мы стремимся как можно быстрее пройти сложный участок, в котором мы не уверены, но сценарий которого заранее продуман. Задавая вопросы повторно, мы добьемся большего эффекта, если вернемся к этому вопросу не сразу, а через некоторое время и в другом контексте.

- *Используйте специальные методики, которые позволяют строить такие вопросы или кейсы, на которые сложно просчитать социально-желательный ответ.*

Им, собственно, мы и посвятили бóльшую часть времени и примеров.

Конструирование, осуществляемое в ходе интервью, возникает тогда, когда кандидату задаются вопросы, к которым он не готовился заранее, но по каким-то причинам осуществляет конструирование. Такие моменты отследить гораздо легче: есть несколько признаков изменения поведения, которые нам в этом помогают. Однако стоит помнить, что первые два признака могут также свидетельствовать о том, что вопрос заставляет человека довольно напряженно думать и анализировать. Таким образом, если вы задаете сложные вопросы или задачи, не стоит обращать внимания на первые два изменения поведения и речи.

- *Изменение темпа речи.* В ситуации, когда человек, что называется, на ходу придумывает, как лучше и красивее подать информацию, у него уходит определенное время на обдумывание, как следствие, возникают паузы, т. е. замедляется темп речи. Обратите внимание, что надо сравнивать темп речи в этот момент с темпом, характерным для этого человека в целом, а не со своим темпом или каким-то стандартным эталоном. Важно помнить, что для каждого из нас характерна своя скорость речи, и этот параметр как таковой в ходе оценки дезинформации или конструирования ничего нам не дает.
- *Резкое увеличение числа слов-паразитов* (вот, значит, как бы, это, м-м-м и т. д.). Механизм этого явления сходен с предыдущей ситуацией, только в данном случае человек паузы заполняет словесным мусором. Так же, как и в предыдущем случае, очень важно сравнивать число слов-паразитов по сравнению с их обычным количеством в речи конкретного кандидата. Косноязычный человек с «грязной» речью вовсе не является обманщиком:

у него просто плохо поставлена речь. А вот кандидат, который говорил на хорошем литературном языке и вдруг стал «сыпать» словами-паразитами, заставляет задуматься и проверить эту тему еще раз через некоторое время.

- *Слова-проговорки* — это слова, которые сигнализируют о низкой степени уверенности в высказанной мысли, а также в неосознанном желании перестраховаться, т. е. сделать определенную уступку, при предоставлении информации. К проговоркам относятся такие слова: в принципе; в общем (если не является обобщающим словом); в целом (то же), в основном; довольно, достаточно и т. п.

Эти слова указывают на сферу, где человек чувствует себя менее уверенно или где он не готов нести ответственность за свои слова. Если слова-проговорки характерны для речи кандидата в целом или для блока ответов, выявляющих самооценку, то такая ситуация свидетельствует о заниженной самооценке и невысоком уровне уверенности в себе.

Аналогично можно расценивать использование союза *если* в ситуациях описания будущего:

«Если я смогу перейти на должность с повышением, то моя зарплата увеличится на 30%».

Данная ситуация ни в коем случае не означает конструирования или дезинформирования, а лишь неполную уверенность в высказанном тезисе.

Проанализируем несколько примеров.

— Как было воспринято Ваше повышение Вашими коллегами?

— *В принципе* у нас довольно хорошие отношения, так что мое повышение было воспринято нормально.

Курсивом выделены слова-проговорки, которые снижают степень доверия к информации, которую предоставляет нам кандидат. При этом мы можем вспомнить о лингвистическом анализе

речи, обратить внимание на слово «нормально» и прийти к выводу, что повышение кандидата вряд ли обрадовало его коллег.

Из рассказа руководителя отдела продаж о новых рекламных материалах, подготовленных отделом рекламы: «Этот новый буклет, адресованный дистрибьюторам, подготовлен нашим рекламным отделом в общем-то довольно профессионально».

Такой комментарий заставляет нас усомниться в том, что руководитель отдела продаж действительно высоко оценивает профессионализм рекламного отдела в целом или качество буклета в частности. В действительности такой ответ явился отражением ситуации, в которой отдел продаж был недоволен уровнем рекламных материалов, но руководитель не имел возможности повлиять на ситуацию кардинально.

- *Невербальные проявления.* Невербальное поведение человек контролирует с большим трудом, именно поэтому мы часто выдаем себя на невербальном уровне. Однако стоит быть очень осторожным при выявлении конструирования на основе невербального поведения: проявления лжи и конструирования очень часто сходны с признаками волнения, которое почти неизбежно на интервью. По крайней мере специфические жесты, закрытые позы, покраснение кожи, учащение дыхания, общая скованность — все это может с таким же успехом свидетельствовать как о волнении, так и о стремлении ввести интервьюера в заблуждение.
- *Для тех, кто знаком с НЛП (нейролингвистическим программированием).* Конечно, наблюдение за глазами паттернами может дать нам очень многое для разграничения ситуаций «воспоминания — конструирования». Однако очень важны, во-первых, изначальная калибровка паттернов, характерных для конкретного кандидата, так как абсолютно типовых паттернов не существует, а во-вторых, очень четко усвоенный навык наблюдения и выявления паттернов. Поэтому совет: если вы не занимаетесь этим

всерьез, т. е. не проходите многодневные сертификационные тренинги, которые действительно формируют устойчивый навык, лучше не пробуйте использовать методы НЛП, просто прочитав пару книг, иначе вы рискуете допустить много ошибок.

И наконец, признаки конструирования, которые характерны и для импровизации, и для домашней заготовки.

- *Уход* — подмена одного ответа другим, близким по содержанию.

Уход возникает тогда, когда интервьюируемый пытается скрыть какую-либо информацию, так как она неблагоприятна для него или, по его мнению, не соответствует социальным ожиданиям. Уход является более важным сигналом проблемной зоны, чем рационализация.

Пример ухода:

- Почему Вы ушли с такого-то места работы?
- Вы знаете, в тот момент я решил принять предложение о переходе на новое место, мне там понравился коллектив и содержание работы.
- *Рационализация* — замена реального ответа на поставленный вопрос усложненным ответом, который не дает реальной информации.

Рационализация возникает в момент или конструирования, или замены реальной информации ложной и является сигналом проблемной зоны. В зависимости от ее значимости для интервьюера мы или будем «копать» дальше, или сделаем некоторый вывод об искренности и лояльности интервьюируемого.

Пример рационализации:

- Были ли у Вас профессиональные неудачи?
- Некоторые неудачи были.
- С чем они были связаны?
- Ну, Вы понимаете, неудачи в сфере рекрутинга [коммерческий подбор персонала — *Авт.*] связаны с большим ко-

личеством различных факторов. Это и невезение, и нечеткое формирование заказа со стороны клиента, и ошибки со стороны рекрутера, и многое другое.

Рационализации могут быть очень хорошо продуманы и подготовлены, поэтому всегда нужно осознанно отслеживать их появление в речи.

Есть еще один метод, позволяющий оценить искренность кандидата и готовность отвечать правдиво, а не так, чтобы просто понравиться. Этот метод заключается в том, что мы чередуем с другими методиками оценки определенным образом построенные вопросы.

Они строятся так, что ни один человек не может ответить отрицательно на все из них, соблюдая истину, однако, задавая их, можно повысить эффективность интервью. Например: «В нашей компании ценят пунктуальность. Бывало ли так, что Вы опаздывали?» Подобная постановка вопроса создает ситуацию, при которой человек должен сделать выбор: остаться честным или «понравиться» своим ответом. Примеры таких вопросов:

1. Случалось ли Вам опаздывать?
2. Бывало ли так, что Вы не сдерживали свои обещания?
3. Вы когда-нибудь говорили о других «за глаза»?
4. Приходилось ли Вам обманывать?
5. Случалось ли Вам допускать ошибки в работе?
6. Бывает ли так, что Вам не удается довести дело до конца?
7. Были ли ситуации, в которых Вы не добивались поставленных целей?

Можно также моделировать подобные вопросы применительно к специализации кандидата или особенностям бизнеса:

1. Бывало ли так, что Вам не удавалось убедить клиента? (продажи)
2. Были ли в Вашей практике проигранные тендеры? (продажи)

3. Бывало ли так, что налоговая инспекция налагала штраф на организацию, где Вы работали? (бухгалтерия)
4. Были ли в Вашей управленческой практике случаи, когда кто-то из сотрудников был демотивирован? (управленцы)
5. Бывало ли, что Вы допускали ошибки при составлении спецификации товара? (логистика, продажи)

Комбинируя методы, которые мы рассмотрели, можно успешно проверить и оценить достоверность предоставляемой нам информации, а также определить степень открытости кандидата.

ПРАКТИКУМ

Для того чтобы успешно применять рассмотренные нами методики, необходима большая практика и тренировка. В этом разделе представлены фрагменты интервью (часть из них являются учебными, т. е. в них участвовали люди, которые не искали работу на момент проведения интервью, часть — интервью с людьми, которые были реально заинтересованы в смене работы).

Первые фрагменты представляют собой запись монологов, в которых кандидат рассказывает о своем профессиональном опыте или о причинах смены места работы. Задача состоит в том, чтобы, читая этот монолог, выделить как можно больше метапрограмм и факторов, влияющих на мотивацию кандидата. После того как вы это сделаете, вы сможете сравнить свой результат с представленными в конце раздела «правильными ответами». Задача интерпретации результатов на самом деле более простая, чем при реальном проведении интервью, так как в данном случае вы имеете дело с записью, а в ходе интервью надо воспринимать информацию на слух, что всегда сложнее.

Следующая задача связана с интерпретацией нескольких ответов на проективные вопросы. Представлен ряд фрагментов, состоящих из ответов на четыре проективных вопроса (фрагменты 4–8):

- Что побуждает людей более эффективно работать? (мотивация)
- Каким должен быть оптимальный коллектив? (коллектив)
- Каким должен быть хороший сотрудник? (сотрудник)
- Каким должен быть идеальный руководитель? (руководитель)

Каждый фрагмент представляет собой четыре ответа на эти вопросы, которые даны одним и тем же человеком. Задача — извлечь из ответов как можно больше информации по следующим направлениям:

- Каковы особенности работы / функций, подходящих для этого человека?
- Каким образом мотивировать сотрудника?
- Какие особенности управления сотрудником можно выделить?
- Какая корпоративная культура наиболее полно соответствует данному человеку?
- Есть ли какие-то негативные моменты / угрозы, связанные с пребыванием данного человека в организации?

Последняя группа задач представляет собой набор вопросов разной направленности и кейсов. На основании этих вопросов определите, что именно хотел оценить интервьюер.

ФРАГМЕНТ 1

Я работаю в продажах с 1995 г. Моя предыдущая специальность также в значительной степени была связана с постоянным общением с людьми и необходимостью убеждать и оказывать влияние. Поэтому мне было легко адаптироваться к работе в продажах, и я смог быстро достичь очень хороших результатов: мой бонус через полгода после начала работы был самым высоким в отделе. Но работа в дистрибьюторской компании (не производителе), пусть

и крупной, не совсем меня устраивала. По-настоящему научиться трейд-маркетингу и системе продаж в коммерческой компании можно только при условии работы в компании-производителе. На самом деле это действительно так, потом я в этом смог убедиться на собственном опыте, а тогда — только предполагал. Было очень трудно уходить из компании, так как проработал там больше двух лет, всех знал, был очень дружный коллектив, но надо двигаться вперед. Поэтому я начал активный поиск работы и уже через месяц прошел по конкурсу в компанию ХХХ. Это западная компания-производитель, работающая на уже известном мне рынке, но именно здесь у меня появилась возможность не просто следовать указаниям производителя и хорошо работать с клиентами, формируя долгосрочные отношения, но и строить систему работы. Поскольку моя новая должность была «менеджер по работе с ключевыми клиентами», я вел только ключевые сбытовые сети, что, я считаю, и есть самое интересное. Именно здесь имеешь возможность общаться с наиболее интересными людьми, успех здесь приносит компании колоссальные деньги. В компании понятна и заметна твоя роль. Мне удалось добиться существенного роста объема продаж в двух наших крупных сетях. Мы вместе с отделом маркетинга проанализировали динамику продаж, я предложил варианты промоушнов, просчитали их эффективность. После внедрения новой системы результат появился в первый же месяц, причем результат существенный.

(Данный фрагмент не является интервью в ситуации приема на работу, в этом случае целью было приобретение определенных льгот при получении дополнительного образования, поэтому важно помнить о том, что кандидат сейчас не планирует уходить с последнего места работы.)

ФРАГМЕНТ 2

Я работал в компании Х в качестве руководителя отдела продаж. Я считаю, что работал успешно, так как отдел несколько лет подряд перевыполнял бизнес-план, мне удалось набрать и обучить

новых людей, так что каждый из них в большинстве случаев достигал или превосходил по результативности поставленные цели.

Однако это было интересно сначала, когда были реальные возможности влиять на структуру и результат работы. Потом сменился генеральный директор и началась рутинная работа, так что мне сейчас не хотелось бы попасть в компанию, где инициатива наказуема и ты реально не можешь влиять на результат.

Сначала я пытался убедить руководство, обосновать вариант структуры работы тем, что были положительные отзывы клиентов и результаты превосходили результативность предыдущих лет. Но так как в течение года это не дало никаких результатов, я решил найти место работы, где смогу проявить себя и действительно влиять на принятие решений по формированию оргструктуры, набору и мотивации торговых представителей.

(Кандидат претендует на руководящую должность в отделе продаж, находится в активном поиске работы.)

ФРАГМЕНТ 3

Меня всегда привлекала работа с цифрами и аналитическая работа. Когда я поступала в вуз, уже было понятно, что экономическое образование будет востребовано. Моя мама — главный бухгалтер, всю жизнь работала в бухгалтерии, и она считала, что, получив образование, мне стоит работать бухгалтером. Но мне не нравится рутинная работа, когда все делаешь только в соответствии с четкими процедурами и налоговым законодательством. Креатива практически нет и быть не может. На практике после 3-го курса мне удалось получить работу, связанную с финансовым анализом и западной отчетностью в соответствии со стандартами GAAP. Это мне понравилось, и я решила постараться следовать именно этой специализации. Однокурсница, которой удалось устроиться в иносферу, посоветовала постараться найти работу уже сейчас, на 4-м курсе, потому что тогда после окончания вуза у меня будет шанс найти действительно хорошую работу или сделать карьеру там, где начну работать уже сей-

час. Поэтому я заинтересована в первую очередь в получении опыта, оплата не является значимым фактором, гораздо важнее возможность как можно большему научиться и получить опыт в хорошей западной компании.

(Интервью при поиске работы на частичную занятость.)

ФРАГМЕНТ 4

Мотивация	Коллектив	Сотрудник	Руководитель
<ul style="list-style-type: none"> • Отношение руководства • Материальная заинтересованность • Отношения в коллективе 	<ul style="list-style-type: none"> • Команда • Четкая цель • Компетентность руководства • Возможное стимулирование 	<ul style="list-style-type: none"> • Профессионализм • Потенциал • Обучаемый 	<ul style="list-style-type: none"> • Авторитарный демократ

ФРАГМЕНТ 5

Мотивация	Коллектив	Сотрудник	Руководитель
<ul style="list-style-type: none"> • Идея • Деньги • Перспектива • Интерес 	<ul style="list-style-type: none"> • Творческий • Сплоченный • Цель 	<ul style="list-style-type: none"> • Профессионал • Хороший психолог • Инициативный 	<ul style="list-style-type: none"> • Умение удовлетворить всех по их потребностям

ФРАГМЕНТ 6

Мотивация	Коллектив	Сотрудник	Руководитель
<ul style="list-style-type: none"> • Четкая цель • Психология клиента • Заинтересованность в результате 	<ul style="list-style-type: none"> • Цель • Профессионализм • Мобильность 	<ul style="list-style-type: none"> • Понимающий коллектив • Профессионал 	<ul style="list-style-type: none"> • Умение создать коллектив, способный достичь результата

ФРАГМЕНТ 7

Мотивация	Коллектив	Сотрудник	Руководитель
<ul style="list-style-type: none"> • Отношения на равных • Материальная заинтересованность • Перспектива роста 	<ul style="list-style-type: none"> • Профессиональный • Сплоченный • Один за всех 	<ul style="list-style-type: none"> • Профессиональный • Порядочный • Добросовестный • Работоспособный 	<ul style="list-style-type: none"> • Профессиональный менеджер • Профессиональный специалист • Справедливый • Человечный

ФРАГМЕНТ 8

Мотивация	Коллектив	Сотрудник	Руководитель
<ul style="list-style-type: none"> • Желание • Соревнование • Вознаграждение 	<ul style="list-style-type: none"> • Доверие • Нормальная зарплата 	<ul style="list-style-type: none"> • Мобильный • Креативный • Гибкий 	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативный • Демократичный • Умеет ставить задачи • Доверяет

ФРАГМЕНТ 9

Вопросы

1. Дайте как можно больше решений в данной ситуации: клиент требует такую скидку, которую Вы не можете предоставить.
2. Как Вы будете действовать в ситуации, когда клиент предъявляет претензию по срокам поставок (они реально были нарушены), но Вы за эти сроки ответственности не несете?
3. Определите целевую группу для Вашего товара.
4. Вы представляете фирму — производителя такого-то товара такой-то ценовой группы такой-то стратегии продвижения. Обсудите критерии выбора дистрибьюторов.
5. Опишите идеальную команду. А теперь назовите/опишите Ваше место в ней.
6. Оборудование, которое мы производим и продаем, отличается от продукции основных конкурентов значительно бóльшим сроком гарантии. Оборудование не относится к числу продуктов,

которые быстро устаревают морально или выходят из моды. Представьте, что Вы пришли к потенциальному клиенту, а он возражает, говоря, что Ваше оборудование слишком дорогое. Ваши действия?

7. Перед Вами стоит важная рабочая задача. Вы считаете, что для ее решения оптимальным является план X. Ваш руководитель говорит, чтобы Вы действовали по плану Y. Но Вы считаете, что план X лучше для пользы дела. Ваши действия?
8. Вы знаете, что Ваш коллега говорит о Вас плохо за глаза и это мешает Вашей карьере. Ваши действия?
9. Вы умеете очень хорошо влиять на людей. Перед вами клиент, которого Вы легко можете убедить купить абсолютно не нужный ему, хотя и безвредный товар. Ваши действия. Почему Вы так поступите?
10. Вы прилетели в незнакомый город на суперважную встречу. Выходите из самолета, встреча через час в центре города. Вдруг Вы обнаруживаете, что у Вас нет ни денег, ни документов. Ваши действия?
11. Что Вам больше всего нравится в продажах?
12. Что побуждает людей более эффективно работать?
13. Почему в одних компаниях люди воруют, а в других нет?
14. Каким должен быть хороший коллектив?
15. Вы хороший сотрудник? Почему Вы так считаете?
16. Вы предпочтете, если будет выбор, работать по новому продукту, который мы только сейчас запускаем, или по уже освоенному направлению?
17. Сравните, пожалуйста, свою последнюю и предпоследнюю работу.

ФРАГМЕНТ 10

Вопросы

1. Вы хороший руководитель? Почему Вы так считаете?
2. Представьте себе, что к Вам в подчинение приходит человек, работавший ранее на такой же должности, как у Вас. Чем может быть вызван такой переход и каковы будут Ваши действия?
3. Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и меньшей стабильностью? Обоснуйте выбор. А кого бы Вы взяли на работу?

4. Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как выполнять текущую работу, но в итоге все делает весьма исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем может быть это вызвано? Ваши действия?
5. Как Вы обоснуете для бизнес-менеджеров необходимость соблюдения продакт микс с финансовой точки зрения?
6. Представьте себе, что компания закупает новые машины той же марки вместо амортизированных в количестве 10 штук. Каким образом данная ситуация отразится в отчете о прибылях и убытках (Profit & Loss) и в отчете о денежных потоках (Cash Flow)?
7. Опишите основные возможности и риски при создании в организации нескольких профит-центров с самостоятельными бюджетами.
8. Вы набираете персонал. Вы дали обещание одному из кандидатов, он объявил на предыдущем месте работы об увольнении и отработывает две недели. В этот период у Вас оказывается другой кандидат, который нравится Вам больше. Ваши действия? Почему Вы так поступите?
9. Руководитель в отпуске, а люди работают так же интенсивно, как и в его присутствии. Почему?
10. Почему одни люди добиваются успеха, а другие терпят неудачу в жизни?
11. За что следует уволить сотрудника сразу?
12. Зачем люди стремятся сделать карьеру?
13. Сравните систему западной и российской отчетности в общих чертах.
14. Что Вам больше всего нравится в Вашей работе?
15. Вы считаете, что лучше всего распределить участки в бухгалтерии между людьми надолго или периодически (раз в год или полгода) делать ротации?
16. Опишите свое самое большое достижение. Почему Вы считаете это своим основным достижением?
17. Каким должен быть хороший сотрудник?
18. Каким должен быть хороший руководитель?

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ИНТЕРВЬЮ

ФРАГМЕНТ 1

Я работаю в продажах с 1995 г. Моя предыдущая специальность также была в значительной степени связана с постоянным общением с людьми и необходимостью убеждать и оказывать влияние. Поэтому мне было очень легко адаптироваться к работе в продажах, и я смог быстро достичь очень хороших результатов: мой бонус через полгода после начала работы был самым высоким в отделе. Но работа в дистрибьюторской компании (не производителе), пусть и крупной, не совсем меня устраивала.

По-настоящему научиться трейд-маркетингу и системе продаж в коммерческой компании можно только при условии работы в компании-производителе. На самом деле это действительно так, потому я в этом смог убедиться на собственном опыте, а тогда только предполагал. Было очень трудно уходить из компании, так как проработал там больше двух лет, всех знал, был очень дружный коллектив, но надо двигаться вперед. Поэтому я начал активный поиск работы и уже через месяц прошел по конкурсу в компанию ХХХ. Это западная компания-производитель, работающая на уже известном мне рынке, но именно здесь у меня появилась возможность не просто следовать указаниям производителя и хорошо работать с клиентами, формируя отношения надолго, но и строить систему работы. Поскольку моя новая должность была «менеджер по работе с ключевыми клиентами», я вел только ключевые сбытовые сети, что, я считаю, и есть самое интересное.

Именно здесь имеешь возможность общаться с наиболее интересными людьми, успех здесь приносит компании колоссальные деньги. В компании понятна и заметна твоя роль. Мне удалось добиться существенного роста объема продаж в двух наших крупных сетях. Мы вместе с отделом маркетинга проанализировали динамику продаж, я предложил варианты промоушнов, просчитали их эффективность. После внедрения новой системы результат появился в первый же месяц, причем результат существенный. (Данный фрагмент не является интервью в ситуации приема на работу, в этом случае целью было приобретение определенных льгот при получении дополнительного образования, поэтому важно помнить о том, что кандидат сейчас не планирует уходить с последнего места работы.)

Кандидат демонстрирует активность, что мы видим, исходя из выбора форм. Любопытно, что появляется конструкция «надо двигаться вперед» (а не, например, «я хочу двигаться вперед»), что дает нам основание перепроверить еще раз, чем для кандидата является карьера и насколько он мотивирован на дальнейший рост, или же это просто социально-желательная позиция («все успешные люди делают вертикальную карьеру»). Еще один интересный момент касается эпизода «просчитали эффективность промоушнов». Стоит обратить внимание на то, насколько кандидат подготовлен в расчетах экономических и финансовых показателей коммерческой деятельности (если, конечно, для нас это важно).

Преобладает ориентация на результат и возможности, однако процессу также уделяется определенное внимание и есть склонность строить системы (процедуры) работы. Надо отметить, что у кандидата наблюдается баланс различия (сравнение производителя и дистрибьютора) и сходства (он ищет общее между разными видами работ, различными периодами своей жизни) с некоторым преобладанием сходства, что в сочетании с тяготением к возможностям означает готовность к инновациям и инициативность без чрезмерно резких, революционных шагов. Тип референции смешанный, причем в данном случае мы видим весьма хороший баланс, так как у кандидата есть четкое собственное мнение («меня не устраивала», «смог убедиться на собственном опыте», «я считаю»), указывающее на внутреннюю референцию, и ориентация на объективные внешние показатели («мой бонус через полгода после начала работы был самым высоким в отделе», «в компании понятна и заметна твоя роль», «результат появился в первый же месяц»).

Кстати, стоит обратить внимание на то, что в качестве референтных факторов (т. е. факторов, влияющих на оценку ситуации кандидатом и самооценку) выступают объективно измеримые результаты и показатели эффективности коммерческой деятельности. У кандидата доминирует стремление, однако избегание появляется тогда, когда речь идет о том, что ему нравится «не просто следовать указаниям производителя».

Из этого мы можем сделать вывод, что кандидату на данный момент вряд ли подойдет работа в дистрибьюторской компании, а также работа под сильным давлением с низкой степенью самостоятельности и узкой зоной ответственности. Глобальность — детальность сбалансированы, чуть большее тяготение к глобальности. Соотношение внимания и интереса к содержанию и окружению примерно одинаковое, что вполне соответствует данной должности. Мотивация — обучение новому на хорошем уровне, возможность создать что-то свое, признание и лучший результат, бонус, дружный коллектив. Данный кандидат по оцененным параметрам, безусловно, соответствует своей должности (навыки мы сейчас не оценивали). При построении системы руководства этим сотрудником стоит:

- ставить те задачи и использовать на тех проектах, которые дают достаточно быстрый, четко измеримый и индивидуальный результат;
- давать оценку и признание, в первую очередь оперируя показателями роста эффективности бизнеса по сравнению с предыдущими периодами;
- давать возможность высказывать свое мнение и как минимум участвовать в построении важных схем работы;
- учитывать, что для данного человека важна команда (хотя и не первостепенна), и подчеркивать его значение для команды и компании в целом (если вернуться к рассказу кандидата, мы найдем подтверждения этому предположению);
- материальный фактор имеет значение в большей степени как признание заслуг и результативности, недаром появляется понятие «бонус» вместо понятия «оклад» или «зарплата».

ФРАГМЕНТ 2

Я работал в компании X в качестве руководителя отдела продаж. Я считаю, что работал успешно, так как отдел несколько лет подряд перевыполнял бизнес-план, мне удалось набрать и обучить новых людей, так что каждый из них в большинстве случаев достигал или превосходил по результативности поставленные цели.

Однако это было интересно сначала, когда были реальные возможности влиять на структуру и результат работы.

Потом сменился генеральный директор и началась рутина, так что мне сейчас не хотелось бы попасть в компанию, где инициатива наказуема и ты реально не можешь влиять на результат. Сначала я пытался убедить руководство, обосновать вариант структуры работы тем, что были положительные отзывы клиентов и результаты превосходили результативность предыдущих лет. Но так как в течение года это не дало никаких результатов, я решил найти место работы, где я смогу проявить себя и действительно влиять на принятие решений по формированию оргструктуры, набору и мотивации торговых представлений. (Кандидат претендует на руководящую должность в отделе продаж, находится в активном поиске работы.)

Кандидат в данном монологе демонстрирует активность. Проявляет себя как менеджер, свои успехи оценивает как успехи своего отдела, команды в целом и отдельных людей в своем подчинении в частности.

Кандидат ориентирован на результат, причем результат измеримый, в качестве измерителя использует такие показатели, как бизнес-план, сравнение с результатами предыдущих лет, а также достижение поставленных целей и удовлетворенность клиентов. Иными словами, мы можем говорить о том, что кандидат отдает предпочтение достаточно объективным измерителям результативности.

Преобладает тяготение к возможностям, однако процедуры такой кандидат также будет строить и соблюдать в ситуациях, когда это связано с построением эффективной бизнес-структуры (говорит о структуре, построении систем). Глобальность преобладает над детальностью, что вполне подходит для руководителя. Окружение более значимо, чем содержание, т. е. кандидат четко ориентирован на работу с людьми, что очень важно, так как, с одной стороны, он является руководителем, что предполагает значительный интерес и внимание к людям, с другой — руководит продажами, т. е. должен быть ориентирован на клиентов. Стремление преобладает, однако избегание очень четко просматривается и явно совпадает с негативным личным опытом («инициатива наказуема», «реально не можешь влиять на результат»).

Тип референции смешанный, небольшой уклон в сторону внутренней, почти баланс: собственное мнение четко сформировано, кандидат готов его отстаивать, но при оценке своих действий и эффективности работы он постоянно ссылается на внешние объективные (соответствие поставленным целям, бизнес-плану, сравнению с результатами предыдущих периодов) и субъективные (мнение клиентов) факторы.

Мотивация — высокие результаты, возможность принимать решения самостоятельно и влиять на структуру отдела, систему мотивации, набор людей.

Кандидат по оцениваемым параметрам вполне соответствует должности руководителя отдела продаж (если ключевой задачей является именно руководство людьми), но нам стоит отдельно оценить, подходит ли кандидат в нашу компанию: если в компании в целом преобладает авторитарный стиль управления, самостоятельность руководителей отделов в принятии решений невелика, то такого кандидата рассматривать не стоит.

При управлении стоит учесть следующие моменты:

- давать четкие ориентиры и критерии оценки работы (измеримость целей);
- ставить как можно больше задач, связанных с управлением людьми, их развитием и мотивацией, так как это соответствует сфере интересов кандидата и, скорее всего, является его сильной стороной;
- все инициативы со стороны данного человека имеет смысл внимательно рассматривать и в случае отказа обязательно давать аргументацию;
- применять демократический стиль управления, использовать больше контроля по результату, четко обозначить зону ответственности и право принятия самостоятельных решений в определенных рамках.

ФРАГМЕНТ 3

Меня всегда привлекала работа с цифрами и аналитическая работа. Когда я поступала в вуз, уже было понятно, что экономическое образование будет востребовано. Моя мама — главный бухгалтер, всю жизнь работала

в бухгалтерии, и она считала, что, получив образование, мне стоит работать бухгалтером. Но мне не нравится рутинная работа, когда все делаешь только в соответствии с четкими процедурами и налоговым законодательством. Креатива практически нет и быть не может. На практике после 3-го курса мне удалось получить работу, связанную с финансовым анализом и западной отчетностью в соответствии со стандартами GAAP. Это мне понравилось, и я решила постараться следовать именно этой специализации. Однокурсница, которой удалось устроиться в иностранную фирму, посоветовала постараться найти работу уже сейчас, на 4-м курсе, потому что тогда после окончания вуза у меня будет шанс найти действительно хорошую работу или сделать карьеру там, где начну работать уже сейчас.

Поэтому я заинтересована в первую очередь в получении опыта, оплата не является значимым фактором, гораздо важнее возможность как можно большему научиться и получить опыт в хорошей западной компании. (Интервью при поиске работы на частичную занятость.)

У кандидата преимущественно проявляется активность, небольшой процент форм аналитического характера («было понятно»), в дальнейшем интервьюировании стоит проверить, появятся ли формы, которые свидетельствуют о склонности к аналитической работе (так как именно это в значительной степени соответствует профессиональным целям кандидата). Преобладает тяготение к возможностям, результат чуть преобладает по сравнению с процессом, сходство чуть преобладает по отношению к различию. Таким образом, мы получаем картину достаточно целеустремленного сотрудника, которому будет важно показывать реальные видимые результаты его работы, однако человек достаточно последователен и не склонен переходить из крайности в крайность. Кандидат проявляет себя как одиночка, что является оптимальным при проектной работе или ведении достаточно значимого функционального участка работы. Это вполне соответствует тому виду деятельности, на который кандидат ориентирован.

Стремление — избегание: явно преобладает стремление, что свидетельствует о позитивном подходе в целом, избегание совершенно явно касается рутинных работ, но стоит уточнить в дальнейшем интервью, какие именно участки и виды работ кандидат

считает рутинными, так как в финансовом анализе и западном бухучете такие участки тоже есть. Глобальность — детальность: несколько ближе к детальности, что вполне подходит для выбранной сферы деятельности.

Тип референции: преобладает внешняя референция, причем референтной группой явно являются старшие (мама) или более опытные (однокурсница, которая уже работает в инофирме). При этом кандидат умеет сформировать собственное мнение и следовать ему. Таким образом, мы получаем хороший вариант сотрудника, который готов учиться и перенимать опыт у более опытных сотрудников, но в то же время достаточно самостоятелен и имеет собственное мнение, которое не боится высказывать и обосновывать.

Содержание преобладает над окружением, что соответствует работе, на которую хочет претендовать кандидат. Мотивация: получение хорошего опыта (преимущественно в западной компании), востребованность как профессионала в будущем, интересная работа (креатив, работа с цифрами, аналитика). Можно говорить о том, что кандидат вполне соответствует (при условии соответствия навыков) той работе, которую хочет выполнять. При построении системы руководства подобным сотрудником стоит учесть следующие факторы:

- большое значение для такого человека будет иметь личность непосредственного руководителя или наставника (если подобное практикуется в компании). Стоит уделять внимание этому сотруднику и давать ему обратную связь со стороны руководителя; скорее всего, он будет восприимчив к советам;
- стоит ставить измеримые цели и показывать, каких реальных результатов достигает данный сотрудник;
- важно, чтобы сотрудник видел свой профессиональный рост и имел возможности повышения квалификации, изучения чего-то нового;
- если у такого сотрудника реально есть перспективы профессионального или карьерного развития в компании, стоит их показать;

- имеет смысл особенно тщательно контролировать сотрудника на тех участках, которые являются преимущественно процедурными и рутинными, а также четко формировать осознание того, что в любой профессии и работе есть как креатив, так и рутина.

Обратите внимание на определенную эмоциональность и открытость человека в проявлении своих эмоций: в речи кандидата большое количество эмоционально окрашенных слов как с положительной, так и с отрицательной коннотацией. Данная особенность (эмоциональная открытость) не является хорошей или плохой сама по себе, однако этот факт стоит учитывать при управлении сотрудником: в каких-то ситуациях эмоции могут сильно влиять, по крайней мере на первую реакцию.

ФРАГМЕНТ 4

Мотивация	Коллектив	Сотрудник	Руководитель
<ul style="list-style-type: none"> • Отношение руководства • Материальная заинтересованность • Отношения в коллективе 	<ul style="list-style-type: none"> • Команда • Четкая цель • Компетентность руководства • Возможное стимулирование 	<ul style="list-style-type: none"> • Профессионализм • Потенциал • Обучаемый 	<ul style="list-style-type: none"> • Авторитарный демократ

Данному кандидату подходят виды работ, которые подразумевают четкость поставленных целей, возможность проявления профессионализма. Также стоит отметить, что данный человек будет более успешен и мотивирован в ситуации командной/коллективной работы, ему не подходит проектная работа в одиночестве, внеофисная работа, также рискованно приглашать такого человека на работу, если он будет один на территории (в удаленном городе/районе).

Кандидат на данный момент явно тяготеет к внешней референции, ему важны отношения с внешним миром (несколько раз проявляется). Такого сотрудника можно будет эффективно мотивировать публичной оценкой, признанием, для него будет важным мотивирующим высказыванием следующее: «От тебя сейчас зависит результат команды, именно ты можешь сейчас выручить всех, твои усилия нужны для всей команды».

Важным фактором мотивации и управления будет показ новых горизонтов этому сотруднику, возможностей роста профессионализма, а также тот факт, что руководитель видит его потенциал и говорит сотруднику об этом. Очень эффективно будет сочетание управления по целям с комментариями о том, как поставленные цели способствуют росту профессионализма, а также реализации потенциала.

Сотрудник сигнализирует о потребности в коучинге (если он достаточно молод, то это очень хорошо): отношение руководства, авторитарный демократ, четкая цель, потенциал. Руководителю имеет смысл помнить, что такому сотруднику нужно уделять достаточно много внимания, со временем стоит готовить сотрудника к большей самостоятельности и меньшей зависимости от окружения и отношений. Появление формулировки «авторитарный демократ» говорит о том, что сотрудник, скорее всего, нуждается как в поощрении, так и в некоторой жесткости со стороны руководителя, возможно, это связано с пониманием недостаточности опыта.

Такому кандидату больше всего подходит корпоративная культура, которая, по матрице Моутона — Блейка, соответствует групповому управлению, или команде, либо находится на оси между командой и организационным управлением.

Основной опасностью можно считать слишком сильную зависимость кандидата от внешнего мнения и от руководителя. При отсутствии положительного подкрепления со стороны руководителя или при работе в удалении (например, представитель компании в другом городе) кандидат может быть демотивирован и недостаточно эффективен.

ФРАГМЕНТ 5

Мотивация	Коллектив	Сотрудник	Руководитель
<ul style="list-style-type: none"> • Идея • Деньги • Перспектива • Интерес 	<ul style="list-style-type: none"> • Творческий • Сплоченный • Цель 	<ul style="list-style-type: none"> • Профессионал • Хороший психолог • Инициативный 	<ul style="list-style-type: none"> • Умение удовлетворить всех по их потребностям

Данного кандидата имеет смысл рассматривать на вакансии, соответствующие тем видам работ, где большой удельный вес творчества, при этом очень важно оценить сферу интересов кандидата, так как для его мотивации важно, чтобы работа была ему интересна. Значимость одновременно идеи и цели, а также появление понятия «сплоченный» дает нам возможность предполагать, что для этого человека важна некоторая идеология, объединяющая и мотивирующая людей, что означает значимость осознанной и сформированной корпоративной культуры в компании.

Сотруднику такого типа стоит давать возможность проявлять инициативу, поощрять высказываемые идеи и ни в коем случае не отвергать их без обсуждения. Важно постоянно показывать новые перспективы и горизонты развития, профессионального роста. Имеет смысл уточнить, как кандидат видит перспективу своего развития на несколько лет вперед, чтобы понять, заинтересован ли он в вертикальном карьерном росте или, что более вероятно, рост для него — это рост профессионализма и возможности проявлять инициативу.

Сотрудник ожидает определенного уровня психологической подготовленности со стороны руководителя — умения осуществлять индивидуальный подход к сотрудникам, видеть их потребности.

Важно ставить перед сотрудником цели, причем как краткосрочные, так и долгосрочные. Постановка цели может быть примером в таком ключе: «Это та задача, которая дает тебе возмож-

ность приобрести новые навыки, ты будешь первым, кто у нас в компании это сделает». Стоит задавать четкие критерии измерения степени достижения целей.

Основной опасностью является то, что при утрате или снижении интереса к работе подключить другие мотиваторы будет довольно сложно, т. е. надо постоянно давать какие-то интересные для сотрудника задачи и предоставлять возможность развиваться и проявлять инициативу. Вакансии, которые предполагают преобладание рутинной работы, не стоит рассматривать как подходящие.

ФРАГМЕНТ 6

Мотивация	Коллектив	Сотрудник	Руководитель
<ul style="list-style-type: none"> • Четкая цель • Психология клиента • Заинтересованность в результате 	<ul style="list-style-type: none"> • Цель • Профессионализм • Мобильность 	<ul style="list-style-type: none"> • Понимающий коллектив • Профессионал 	<ul style="list-style-type: none"> • Умение создать коллектив, способный достичь результата

Стоит сразу отметить, что данный кандидат лучше всего соответствует вакансиям, связанным с продажами или видами деятельности, предполагающими гонорар по результату работы. Об этом свидетельствует полностью ответ на первый вопрос, а также «мобильность» коллектива, «коллектив, способный достичь результата». Проявляется очень четкая ориентация на окружение, причем как на клиента, так и на коллектив. Наиболее подходящая корпоративная культура — «команда, или групповое управление» по Моутону — Блейку (интересы людей и дела учитываются в равной степени максимально возможно). Большое значение для кандидата играет достижение результата, цели. Имеет смысл ставить четко измеримые цели, подчеркивать реальные достижения. Размытость целей будет демотивировать, вместе с тем кандидат, скорее всего,

вполне готов к работе в изменчивой среде («мобильность»). Работа, не предполагающая видимых результатов, не подходит. Большое внимание стоит уделять профессиональному росту, вероятнее всего, в сфере психологии работы с клиентами. Материальную заинтересованность можно оценить как «заинтересованность в результате», из чего следует бóльшая эффективность системы бонусов или комиссионных, при которых сотрудник сам сможет влиять на свое вознаграждение и оно будет четко привязано к результату его работы. Демократичный стиль управления и управление по целям — наиболее оптимальный вариант для подобного кандидата. Значительная ориентация на коллектив предполагает, что человеку необходимо чувствовать себя частью команды, при работе в удалении (например, в другом городе) этому стоит уделить особое внимание.

ФРАГМЕНТ 7

Мотивация	Коллектив	Сотрудник	Руководитель
<ul style="list-style-type: none"> • Отношения на равных • Материальная заинтересованность • Перспектива роста 	<ul style="list-style-type: none"> • Профессиональный • Сплоченный • Один за всех 	<ul style="list-style-type: none"> • Профессиональный • Порядочный • Добросовестный • Работоспособный 	<ul style="list-style-type: none"> • Профессиональный менеджер • Профессиональный специалист • Справедливый • Человечный

Этому кандидату подойдут очень немногие компании. Абсолютно явное предпочтение корпоративной культуры «команды, или группового управления» (по Моутону — Блейку), демократического стиля управления. На такого человека большое влияние будет иметь личность руководителя, отношения с ним и в коллективе. Он будет готов многое делать ради команды, но и сам будет рассчитывать на подобное отношение к себе. Важно, чтобы человек понимал справедливость тех или иных

решений. Определенная опасность заключается в том, что такой сотрудник может болезненно воспринимать субординацию («отношения на равных»), стоит сразу же, еще до приема на работу, оговаривать правила общения и субординацию принятия решений, существующие в компании. Большое значение для кандидата имеет профессионализм, он предъявляет подобное требование как к себе, так и к окружающим. Перспективы, скорее всего, связаны для него с ростом именно профессиональным. Одним из важных мотиваторов будет возможность повышения квалификации и профессионального роста, поэтому, ставя сложные задачи, имеет смысл оговаривать, что они дают возможность приобрести новый профессиональный опыт или навыки. Важным фактором для этого кандидата является порядочность, что позволяет сделать предположение о том, что он будет лоялен к компании, также об этом свидетельствуют формулировки «добросовестный» и «работоспособный». Выраженной ориентации на результат, достижения или соревнование, азарт не присутствует, так что можно предположить, что работа, требующая именно таких мотиваторов, не очень подходит этому кандидату.

ФРАГМЕНТ 8

Мотивация	Коллектив	Сотрудник	Руководитель
<ul style="list-style-type: none"> • Желание • Соревнование • Вознаграждение 	<ul style="list-style-type: none"> • Доверие • Нормальная зарплата 	<ul style="list-style-type: none"> • Мобильный • Креативный • Гибкий 	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативный • Демократичный • Умеет ставить задачи • Доверяет

Ярко выраженная ориентация на достижения, соревнование, работу в изменяющейся среде. Можно успешно мотивировать такого сотрудника различными конкурсами, наградами, поднимать планку целей выше и выше. Все материальные поощрения

стоит подавать именно как «вознаграждение» за достижения, важно осознавать, что надо поддерживать «желание» работать, причем рутинная работа совсем не подходит такому кандидату, зато в ситуациях изменений и нестандартных ситуациях он будет чувствовать себя вполне комфортно. Подходит демократичный стиль управления, высокий уровень делегирования как ему лично, так и компании в целом, важно правильно ставить задачи. В одном из ответов проявилось избегание: «нормальная зарплата». Этот момент стоит прояснить в ходе дальнейшего интервью.

ФРАГМЕНТ 9

Вопрос	Что оценивается
1. Дайте как можно больше решений в данной ситуации: клиент требует такую скидку, которую Вы не можете предоставить	Навыки переговоров, стрессоустойчивость, креативность
2. Как Вы будете действовать в ситуации, когда клиент предъявляет претензию по срокам поставок (они реально были нарушены), но Вы за эти сроки ответственности не несете?	Навыки переговоров, навыки управления конфликтом, умение брать на себя ответственность в сложной ситуации
3. Определите целевую группу для Вашего товара	Практические навыки в сфере маркетинга и продаж
4. Вы представляете фирму — производителя такого-то товара такой-то ценовой группы такой-то стратегии продвижения. Обоснуйте критерии выбора дистрибьюторов	Навыки аналитической работы, знание основ стратегий дистрибуции
5. Опишите идеальную команду. А теперь назовите/опишите Ваше место в ней	Предпочтение по команде, определение собственной роли

Продолжение таблицы

Вопрос	Что оценивается
6. Оборудование, которое мы производим и продаем, отличается от продукции основных конкурентов значительно бóльшим сроком гарантии. Оборудование не относится к числу продуктов, которые быстро устаревают морально или выходят из моды. Представьте себе, что Вы пришли к потенциальному клиенту, а он возражает, говоря, что Ваше оборудование слишком дорогое. Ваши действия?	Навыки переговоров, обучаемость, т. е. умение быстро воспринимать и обрабатывать новую информацию
7. Перед Вами стоит важная рабочая задача. Вы считаете, что для ее решения оптимальным является план X. Ваш руководитель говорит, чтобы Вы действовали по плану Y. Но Вы считаете, что план X лучше для пользы дела. Ваши действия?	Умение отстаивать свою точку зрения, модель убеждения, управляемость
8. Вы знаете, что Ваш коллега говорит о Вас плохо за глаза и это мешает Вашей карьере. Ваши действия?	Конфликтность, умение управлять сложными ситуациями
9. Вы умеете очень хорошо влиять на людей. Перед вами клиент, которого Вы легко можете убедить купить абсолютно не нужный ему, хотя и безвредный товар. Ваши действия. Почему Вы так поступите?	Порядочность в бизнесе, умение видеть отдаленные последствия
10. Вы прилетели в незнакомый город на суперважную встречу. Выходите из самолета, встреча через час в центре города. Вдруг Вы обнаруживаете, что у Вас нет ни денег, ни документов. Ваши действия?	Стрессоустойчивость, креативность, целеустремленность, модель «путь к цели»

Окончание таблицы

Вопрос	Что оценивается
11. Что Вам больше всего нравится в продажах?	Мотивация, а также ориентация на процесс — результат
12. Что побуждает людей более эффективно работать?	Мотивация
13. Почему в одних компаниях люди воруют, а в других нет?	Модель порядочности в бизнесе
14. Каким должен быть хороший коллектив?	Предпочтения по коллективу
15. Вы хороший сотрудник? Почему Вы так считаете?	Тип референции
16. Вы предпочтете, если будет выбор, работать по новому продукту, который мы только сейчас запускаем, или по уже освоенному направлению?	Процедуры — возможности
17. Сравните, пожалуйста, свою последнюю и предпоследнюю работу	Сходство — различие

ФРАГМЕНТ 10

Вопрос	Что оценивается
1. Вы хороший руководитель? Почему Вы так считаете?	Тип референции
2. Представьте себе, что к Вам в подчинение приходит человек, работавший ранее на такой же должности, как у Вас. Чем может быть вызван такой переход и каковы будут Ваши действия?	Мотивация, конфликтность, умение управлять сложной ситуацией, навыки анализа, версияльность мышления

Продолжение таблицы

Вопрос	Что оценивается
3. Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и меньшей стабильностью. Обоснуйте выбор. А кого бы Вы взяли на работу?	Мотивация, установки при выборе сотрудников
4. Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как выполнять текущую работу, но в итоге все делает весьма исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем может быть это вызвано? Ваши действия?	Навыки менеджмента, умение управлять сложными ситуациями, стиль менеджмента
5. Как Вы обоснуете для бизнес-менеджеров необходимость соблюдения продакт микс с финансовой точки зрения?	Понимание основных составляющих планирования бизнеса, понятия рентабельности, для западных компаний — Profit & Loss (P&L) report
6. Представьте себе, что компания закупает новые машины той же марки вместо амортизированных в количестве 10 штук. Каким образом данная ситуация отразится в отчете о прибылях и убытках (Profit & Loss) и в отчете о денежных потоках (Cash Flow)?	Знание основ GAAP
7. Опишите основные возможности и риски при создании в организации нескольких профит-центров с самостоятельными бюджетами	Соотнесение финансовых составляющих с организационной структурой и общим менеджментом

Продолжение таблицы

Вопрос	Что оценивается
8. Вы набираете персонал. Вы дали обещание одному из кандидатов, он объявил на предыдущем месте работы об увольнении и отрабатывает две недели. В этот период у Вас оказывается другой кандидат, который нравится Вам больше. Ваши действия? Почему Вы так поступите?	Отношение к своим обязательствам и обещанием, деловая репутация, умение расставлять приоритеты и действовать в сложных ситуациях
9. Руководитель в отпуске, а люди работают так же интенсивно, как и в его присутствии. Почему?	Мотивация, порядочность при соблюдении обязательств в работе
10. Почему одни люди добиваются успеха, а другие терпят неудачу в жизни?	Модель «успехи — неудачи»
11. За что следует уволить сотрудника сразу?	Ценности в бизнесе, стиль менеджмента
12. Зачем люди стремятся сделать карьеру?	Мотивация, модель карьеры
13. Сравните систему западной и российской отчетности в общих чертах	Знание основных принципов двух систем, сходство — различие
14. Что Вам больше всего нравится в Вашей работе?	Мотивация, процесс — результат
15. Вы считаете, что лучше всего распределить участки в бухгалтерии между людьми надолго или периодически (раз в год или полгода) делать ротации?	Процедуры — возможности

Окончание таблицы

Вопрос	Что оценивается
16. Опишите свое самое большое достижение. Почему Вы считаете это своим основным достижением?	Расстановка приоритетов, тип референции, соотношение «одиночка» — «командный игрок» — «менеджер»
17. Каким должен быть хороший сотрудник?	Модель предпочтения по сотрудникам
18. Каким должен быть хороший руководитель?	Предпочитаемый стиль менеджмента

ИТОГИ

Методы оценки кандидатов, с которыми вы смогли ознакомиться, безусловно, не являются единственно правильными и дающими стопроцентный результат: такого результата не дает ни один метод. Однако вы сможете подобрать для себя подходящий инструментарий, постепенно определить, что лучше получается и больше нравится, а затем применять это на постоянной основе.

Начинать лучше постепенно, один за другим осваивая разные методы, пробуя взаимодополнять их. Также имеет смысл и просто анализировать речь людей, стараясь определить их метапрограммы и оценочные составляющие слов. Сначала стоит тщательно готовиться к интервью, заранее продумывая кейсы, вопросы и, возможно, составляя для себя «шпаргалки», затем уже придет автоматизм.

Если вы осуществляете подбор персонала с помощью агентств или консультантов, вы сможете более четко ставить перед ними задачи и проверять уровень профессионализма.

Главное — понять кандидата как можно лучше и суметь правильно выстроить систему ситуационного руководства, начиная с самого первого дня его работы в компании.

ПРИЛОЖЕНИЯ

КОМПЕТЕНЦИИ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМПАНИИ

Набор персонала из внешних источников или перемещение внутри компании сильно зависит от этапа жизненного цикла организации. В разные периоды востребованы различные компетенции сотрудников, и, если не учесть специфики каждого периода, можно допустить много дорогостоящих ошибок при подборе персонала.

Как основу для классификации этапов используем (в усеченном виде) Бостонскую портфельную матрицу, разработанную Boston Consulting Group.

Жизненный цикл компании подобен жизни человека: рождение и первые годы требуют большой заботы, внимания и терпения; в фазе активного роста и развития помощь еще нужна, но уже сделаны первые самостоятельные шаги и есть успехи; в период стабилизации, когда многое достигнуто, особых прорывов не ожидается, происходит планомерное и поступательное развитие, без резких взлетов, с редкими провалами (ведь опыт уже накоплен); и последняя стадия — угасание.

Сообразно этому выстроены и этапы жизненного цикла компании (подразделения). В соответствии с Бостонской матрицей назовем их так:

- 1) «вопросительные знаки» — стартовый этап развития компании (подразделения), для которого характерны высокая неопределенность, необходимость больших усилий без гарантии результатов и создание практически всего с нуля. Частая проблема — нехватка ресурсов, а также то, что «все делают всё». Этап нередко сопровождается авралами и необходимостью выходить за рамки своих обязанностей, слабой выраженностью субординации;
- 2) «звезды» — этап бурного и активного роста: бизнес развивается быстрыми темпами, происходит агрессивный захват рынка, ставятся амбициозные цели, поступает много новой информации, требуется все больший профессионализм, увеличивается — иногда в несколько раз — численность персонала, из-за чего возникает целый ряд проблем и конфликтов;
- 3) «дойные коровы» — этап зрелости и стабилизации, бизнес-процессы отлажены, активного роста уже нет, может быть только текущее развитие. Как правило, основная задача на данной стадии — поддержание того, что уже достигнуто, и эволюционное развитие;
- 4) «злые собаки» — угасающий бизнес или отдельное направление, которое в силу каких-либо обстоятельств стало неперспективным. Тем не менее оно еще некоторое время функционирует, так как необходимо выполнить свои обязательства перед рынком, либо подготовить его к продаже, либо минимизировать возможные потери.

На любом из этапов есть свои проблемные зоны, связанные с персоналом. Рассмотрим основные задачи и проблемы каждой стадии жизненного цикла и варианты их решения.

Кейс 1. «Вопросительные знаки»

В компании среднего размера одно из подразделений под новое продуктивное направление создается с нуля. Прогноз продаж в целом позитивный, однако достижение значимых результатов (высоких продаж, развития бизнеса) может затянуться, поскольку продукт неизвестен на российском рынке и потребуются много времени, чтобы добиться его узнаваемости и лояльности покупателей. Компания будет набирать новых сотрудников, строить системы материальной и нематериальной мотивации именно под это подразделение. Характер бизнеса предполагает, что сотрудники, особенно в сфере продвижения, должны отличаться высоким интеллектом и быть готовы к взаимодействию с клиентами VIP-уровня.

Кроме того, руководство прогнозирует целый ряд проблем, которые могут возникнуть, пока подразделение не выйдет на стадию «звезды».

Задачи кейса.

1. Определить ключевые характеристики новых сотрудников в сфере продвижения и продаж, а также их оптимальные и недопустимые карты мотиваторов.
2. Определить основные особенности системы мотивации, которые позволят пройти данный этап успешно и достичь уровня «звезды».
3. Предложить решение проблем, возникновение которых прогнозируют руководители:
 - а) Работа в условиях высокой неопределенности не позволяет дать четких должностных инструкций, так как задачи и обязанности могут сильно варьировать. Как действовать, чтобы компания не потеряла управляемости?
 - б) Несмотря на особую ситуацию (речь идет о кардинально новом для российского рынка продукте) и то, что это отдельное направление бизнеса, новые сотрудники должны быть включены в корпоративную культуру компании и ее

систему коммуникаций, так как в противном случае возможно возникновение «государства в государстве».

- в) Обучение особенностям работы с продуктом — сложный и дорогой процесс, поэтому уход сотрудников, потерявших интерес из-за отсутствия быстрого результата, чреват значительными финансовыми потерями.

Варианты решения кейса

1. Ключевыми характеристиками (компетенциями) сотрудников на данном этапе будут следующие:
 - умение работать в условиях неопределенности;
 - самостоятельность в обработке информации и принятии решений;
 - инициативность;
 - креативность, умение генерировать новые идеи;
 - позитивное мышление, устойчивость к временным неудачам;
 - ориентация на долгосрочный результат;
 - стремление сделать все с нуля;
 - готовность к отсрочке успехов;
 - интерес к самому содержанию работы (сотрудник, что называется, «должен гореть делом»);
 - готовность к авралам, переработкам;
 - стрессоустойчивость.

Недопустимо:

- тяга к стабильности;
- значимость комфорта;
- сильная статусная мотивация, отсутствие готовности выполнять не свои задачи;

- ориентация на быстрый результат;
 - сильно выраженная материальная мотивация (как правило, на этом этапе большие заработки редки).
2. На данном этапе ключевой особенностью системы мотивации будет сильная внутренняя идеология и идея, которая сможет «зажечь» всех. Это может быть вызов «на слабо», демонстрация «светлого будущего» (в хорошем смысле). Носителем идеи выступает харизматичный руководитель, который сможет поддерживать веру в нее. Нужно постоянно информировать людей о том, какие шаги к достижению суперрезультата уже были сделаны (например, график на информационном стенде или на внутреннем портале).

Как правило, на этом этапе жизненного цикла не уделяется большого внимания соцпакету. Следует предложить сотрудникам конкурентоспособные оклады, а также бонусы, которые можно привязать к KPI (к объему продаж — вряд ли получится, так как результат отсрочен). Уместны будут конкурсы идей на предмет продвижения, которые станут стимулировать креативность и инициативность. Можно начать летопись подразделения и его успехов. Желательно поощрять людей за первые реальные результаты — как материально, так и нематериально.

3. Решение прогнозируемых проблем:

- а) С учетом того, что большинство сотрудников подразделения должны быть людьми достаточно высокого интеллектуального уровня, стоит обсудить с ними вопрос управляемости еще на этапе приема на работу, а затем на этапе адаптации. Необходимо донести мысль о том, что их инновационность, инициативность, стремление создавать новое гораздо лучше будут реализованы в условиях, когда работа слабо регламентирована. Следует уточнить, понимают ли они, что это является для них преимуществом, и как они относятся к этому факту. Если получен пози-

тивный ответ, следует взять обещание, что сотрудник готов работать без должностной инструкции и действовать так, как того требует результат. Руководителю необходимо быть готовым к тому, что в дальнейшем ему, если персонал действительно будет высокого уровня, этих мер достаточно.

Если же речь идет о людях, в зрелости и порядочности которых нет уверенности, то проблема решается включением в должностную инструкцию фразы типа: «...и другие поручения непосредственного руководителя».

- б) Один из вариантов решения задачи включения новых сотрудников в корпоративную культуру и систему коммуникаций компании — проведение ориентационных семинаров (подробнее об этом — в следующем кейсе цикла). Стоит также формировать проектные группы, включая в них как новых работников, так и старых. Еще одно решение — стажировка новичков в отделах, существующих достаточно давно. Можно раз в квартал проводить, к примеру, круглые столы по обмену опытом между подразделениями, создавать смешанные группы на тренингах (когда возможно), при проведении корпоративных мероприятий рассаживать людей или формировать команды в соревнованиях следует так, чтобы рядом сидели сотрудники из разных подразделений.
- в) Чтобы обученные работники не уходили, предлагаем несколько возможных решений (также стоит их комбинировать):
- разбить долгосрочные цели на несколько промежуточных и поощрять достижение даже промежуточных результатов;
 - показать реальные перспективы карьерного роста в случае, если сотрудник проработает в компании до стадии «звезды»;
 - создать систему бонусов, которая позволит при достижении отсроченных результатов получить достаточно круп-

ную сумму, потерять которую, уйдя на полпути, будет просто жаль;

- поработать над укреплением и формированием команды, чтобы было жалко расставаться с коллективом;
- изначально создать ситуацию «вызова».

Кейс 2. «Звезды»

Компания благополучно прошла стадию «Вопросительные знаки» и перешла на стадию «звезды». На начало этапа в компании работало около 50 человек, многие из них — с момента основания компании (2 года назад). Одни из них смогли сделать карьеру в компании, другие остались на рядовых позициях. Практически все руководящие позиции, появившиеся в компании, замещались за счет продвижения изнутри. За прошедшие два года существенно улучшились материальные возможности компании, она переехала в новый офис более высокого уровня, улучшился соцпакет и вырос уровень дохода сотрудников. В ближайший год в связи с ростом рынка, на котором работает компания, и возросшими инвестиционными возможностями, планируется увеличить численность персонала примерно в два раза (с 50 до 100 человек), соответственно увеличится количество руководящих должностей, усложнятся информационные потоки, появятся региональные представители в других городах, фактически оторванные от коллектива как такового. В связи с этим возникает несколько задач, которые требуется решить, чтобы избежать проблем на данном этапе.

1. Организация внутренних конкурсов на новые вакансии.
2. Адаптация новых сотрудников, ориентация их и старых сотрудников в усложняющихся информационных потоках и системах коммуникации.
3. Включение в систему работы и культуру компании удаленных региональных представителей.

4. Профилактика конфликта «старички — новички», который, по опыту многих компаний, проявляется на этой стадии, нередко обостряется и становится причиной более глубоких конфликтов.

Именно эти задачи мы предлагаем решить, так как они являются достаточно типичными для стадии «звезды».

Я предлагаю несколько вариантов решения этих задач, которые прошли проверку на эффективность в реальном бизнесе.

1. *Организация внутренних конкурсов на новые вакансии*
Организация продвижения сотрудников предполагает целый ряд возможностей и положительных моментов, на которых сейчас мы не будем останавливаться, а также значительное количество рисков и сложностей, предотвратить которые — наша задача. Рассмотрим одновременно сложности и пути их преодоления.

Сложность	Пути преодоления
Необходимость четких критериев для принятия решений о продвижении	<p>Команде топ-менеджеров и HR-специалисту необходимо сформировать критерии двух уровней и типов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • прозрачные и всем известные критерии продвижения, связанные с результатами работы, опытом, репутацией и другими явными характеристиками сотрудников. Эти критерии должны быть известны всем (например, их можно опубликовать на внутреннем портале или вывесить на информационной доске), и они ни при каких обстоятельствах не должны нарушаться. Также все должны быть проинформированы о том, что хотя наличие этих критериев/факторов абсолютно необходимо для участия в конкурсе, их недостаточно для победы и получения искомой должности; • также на данном этапе необходимо сформировать модель лидерских компетенций, адаптированную именно к этой компании, с учетом ее корпоративной культуры и специфики бизнеса. Формирование модели мы рассмотрим отдельно в одном из последующих кейсов серии

Продолжение таблицы

Сложность	Пути преодоления
Возможные обиды тех, кто не получил продвижения	<p>Для предотвращения и/или решения проблемы необходимо целый ряд мер:</p> <ul style="list-style-type: none"> • все, о чем было сказано в предыдущем пункте; • прозрачная и всем известная процедура прохождения конкурсов (опять-таки хорошо, если объявление о конкурсе размещено на внутреннем портале или информационной доске); • гарантия анонимности участников конкурса. Мой опыт подбора персонала в течение 15 лет показал, что одной из весьма распространенных причин ухода людей из компании и желания сменить работу является неудачное прохождение конкурса и тот факт, что об этом всем стало известно. Зачастую наиболее болезненным является не сам факт неудачи, а то, что все знают об этом и далеко не все доброжелательно реагируют. Добиться анонимности при проведении индивидуальных интервью довольно легко; • тем, кто не получил возможности занять желаемую должность, нужно дать позитивную и конструктивную обратную связь, в которой показать зоны развития, возможные перспективы. Также некоторые компании используют «черный PR» карьеры: показывают, какие негативные последствия для конкретного сотрудника с учетом его/ее карты мотиваторов и особенностей может повлечь продвижение. Нельзя сказать, что это дает результат всегда, однако примерно в половине случаев такая демонстрация весьма полезна
Сложность позиционирования нового руководителя в коллективе бывших равных	<p>Здесь стоит одновременно работать в двух направлениях:</p> <ul style="list-style-type: none"> • грамотно позиционировать нового руководителя среди его бывших коллег, а ныне подчиненных. Стоит подготовить информацию о его успехах, обосновывающих принятое решение, возможно, непосредственно перед продвижением специально создать ситуацию запрограммированного успеха;

Окончание таблицы

Сложность	Пути преодоления
	<ul style="list-style-type: none"> • провести работу с вновь назначенным руководителем. По опыту, эта работа должна включать прежде всего воздействие на взгляды и установки человека (необходимость делегировать вместо того, чтобы делать самому; необходимость критиковать и давать обратную связь; как найти баланс между позитивными отношениями и субординацией и т. п.), а затем, после того как вы убедитесь, что установки являются правильными, можно переходить к обучению. На этом этапе возможен как формат участия в управленческом тренинге, так и индивидуальное наставничество. Хотела бы обратить ваше внимание на то, что все это следует делать ДО того, как новый руководитель вступил в должность, так как в противном случае велик риск, что он допустит целый ряд ошибок, которые нанесут урон его репутации, и исправлять их будет труднее
Риск «замыленности» взгляда	<p>Действительно при продвижении сотрудника этот риск довольно велик, особенно если люди работают с момента основания компании и все, что здесь принято, кажется им абсолютно правильным. Предотвратить этот риск можно, направляя сотрудников как можно чаще на конференции, межотраслевые тренинги, вводя в традиции компании регулярный бенчмаркинг</p>

2. Адаптация новых сотрудников, ориентация их и старых сотрудников в усложняющихся информационных потоках и системах коммуникации

Первый шаг — на общекорпоративном мероприятии руководитель самого высокого уровня должен сообщить, каких высот достигла компания, показать перспективы, а затем сказать, что рост компании всегда сопряжен с усложнением коммуникаций, что требует от всех дополнительных усилий и введения процедур

взаимодействия. Важно подчеркнуть, что это ни в коем случае не означает бюрократизации компании или снижения внимания руководства к людям. Далее стоит обозначить и довести до всеобщего сведения следующие меры (также они должны быть опубликованы на портале или вывешены на информационной доске):

- вводятся стандарты решения вопросов, требующие взаимодействия по вертикали или при решении проблем с другими отделами. При этом стоит обратить внимание на соблюдение субординации, чтобы избежать ситуации, когда вопросы решаются «через голову» непосредственного руководителя, а также уточнить, как решаются проблемы между отделами — через их руководителей или сотрудниками напрямую;
- вводятся стандарты переписки по электронной почте (кого ставить в копию, кого о чем информировать, какие вопросы обязательно подтверждать в письменном виде);
- создается справочник «Кто есть кто в компании». Это очень важный момент при интенсивном росте. Во-первых, такой справочник (желательно с фотографиями) помогает хотя бы заочно познакомиться с сотрудниками компании, во-вторых, в нем должно быть четко прописано, решение каких вопросов предполагает обращение к каким людям (например: «Если вам необходимо оформить в командировку, вы обращаетесь к Марии Ивановой в отдел кадров и к Наталье Петровой, бухгалтеру по авансовым отчетам и кассе»);
- этот момент благоприятен для появления собственных средств массовой информации: электронной газеты, портала, информационной доски или выходящее раз в месяц или квартал корпоративное издание (для этого достаточно хорошего принтера, работающего с бумагой формата А3). В СМИ вы сможете публиковать информацию о новичках, о заслугах и достижениях компании в целом и отдельных ее сотрудников, а также новости и планируемые события;

- в период интенсивного расширения стоит ввести практику анонса новых сотрудников через рассылку информации о том, в какой отдел приходит сотрудник, кто он, каков его предыдущий карьерный путь и достижения.

На этой стадии стоит ввести такой метод работы, как ориентационный семинар. Ориентационный семинар обычно проводит HR-специалист, однако на него можно пригласить и высшее руководство, а также руководителей основных служб компании. Цель семинара — введение в корпоративную культуру компании, традиции, основные нормы и правила. Такой семинар обычно сопровождается презентацией истории компании и ее достижений, включает кейсы, которые позволяют осознать ценности компании, а также рассказ об основных бизнес-процессах компании. Желательно, чтобы после ориентационного семинара каждый новичок получил так называемую «Книгу сотрудника», в которой приведена история компании, ее ценности, миссию, нормы и правила, а также информация о том, за что отвечает каждое из подразделений компании. Кроме того, он получит справочник «Кто есть кто», о котором мы уже говорили.

3. Включение в систему работы и культуру компании удаленных региональных представителей

Понятно, что для региональных представителей актуальным будет все, перечисленное в предыдущем пункте. Однако этого недостаточно. Есть несколько дополнительных моментов, которые позволяют ввести регионального представителя в компанию и избежать чувства оторванности от всех:

- стажировка в центральном офисе или с одним из опытных региональных представителей в другом городе;
- еженедельные совещания при помощи конференц-связи, в которых принимают участие одновременно представители всех городов, объединенные общим отделом/продуктом;

- обязательное включение региональных представителей в новостную рассылку, если у них нет доступа к общему portalу;
 - регулярное общение с руководителем по телефону (не реже чем раз в неделю);
 - общие мероприятия, командообразование (по мере финансовых возможностей компании). На таких мероприятиях стоит сознательно «перемешивать» участников из центрального офиса и регионов.
4. *Профилактика конфликта «старички — новички», который, по опыту многих компаний, проявляется на этой стадии, нередко обостряется и становится причиной более глубоких конфликтов*

Как правило, конфликт «старички — новички» коренится в обиде старичков на то, что они сами стартовали в гораздо худших условиях, а новички пришли «на готовенькое». Отчасти этот конфликт вызван также некоторой непризнанностью: «Я такой опытный, а занимаю ту же должность, что и вновь пришедший. Я так много сделал для компании, а условия у нас одинаковые». Для профилактики конфликта могу предложить комплекс мер, который успешно апробировала на собственном опыте:

- прежде всего руководитель компании на одном из мероприятий должен подчеркнуть заслуги старичков и отметить, что именно благодаря их усилиям компания сейчас имеет возможность начать активный рост и расширение (сделать это стоит непосредственно перед началом интенсивного расширения);
- ввести систему наставничества, хорошо ее пропиарив. В этой ситуации старички перестают видеть в новичках конкурентов;
- привлекать старичков к проведению ориентационных семинаров, в которых они могли бы рассказать, «как все начиналось»;

- проводя тренинги или корпоративные мероприятия, сознательно объединять старичков и новичков в смешанные команды, чтобы они как можно лучше узнали друг друга и научились взаимодействовать.

Также стоит постоянно подчеркивать, что главное — достижения и реальные результаты, что только совместные усилия приведут нас к еще большему успеху.

Кейс 3. «Дойные коровы»

Этот кейс посвящен специфике перехода компании со стадии «звезды» на стадию «дойные коровы». Опыт многих отечественных компаний предупреждает о парадоксальной ситуации, связанной с этим периодом: несмотря на стабильное положение на рынке и финансовую успешность, именно в этот момент в компаниях часто возникают сложные, конфликтные, проблемные ситуации, связанные с персоналом. Наша задача — на конкретном примере рассмотреть возможные сложности и проявить проактивность, т. е. просчитать и нейтрализовать заранее (насколько это возможно) возникающие проблемы.

Крупная многофилиальная торговая компания, занимается продвижением иностранных брендов фото-, видеоаппаратуры, компьютерных аксессуаров, ноутбуков и др. Компания имеет полипродуктовую структуру, для которой характерны следующие особенности:

- каждый продукт ведет определенная группа сотрудников, ответственных за его продвижение (маркетинг, продажи, брендинг);
- подразделения (в данном случае — продуктовые группы) находятся на различных этапах жизненного цикла, что обеспечивает устойчивость бизнеса в целом;
- группа фото- и видеоаппаратуры существует дольше других и в течение ближайшего года перейдет со стадии «звез-

ды» на стадию «дойные коровы». Эта группа на данный момент наиболее многочисленна, большинство этих людей пришли в компанию либо на стадии «вопросительных знаков» и сделали карьеру или удовлетворены существующим положением дел и своей позицией в компании, либо на стадии «звезды» с расчетом на быстрый профессиональный и карьерный рост.

Задача, которая стоит на данный момент перед HR-службой в частности и менеджментом компании в целом, — определить, какие проблемы могут возникнуть в ближайший год и каким образом эти проблемы можно предотвратить или хотя бы минимизировать.

Итак, основные вероятные задачи и проблемы, которые выделили служба персонала и менеджмент компании.

1. Изменить подход к подбору персонала в группе фото и видео, предвосхищая переход к «дойным коровам». Основная задача — составить профиль компетенций, который будет в наибольшей степени удовлетворять потребностям компании на стадии «дойных коров».
2. Скорректировать систему материальной и нематериальной мотивации в группе. Сформировать план плавного перехода от существующей системы к новой.
3. Выделить людей в группе, которые с наибольшей вероятностью будут или демотивированы, или наименее успешны при переходе на стадию «дойных коров». Необходимо выделить те компетенции и мотивы, которые создают наибольший риск при переходе на новый этап развития. Принять решение о том, что делать с такими сотрудниками и как снизить вероятные риски для бизнеса

Варианты предлагаемых решений.

1. Профиль компетенций, актуальных для стадии «дойные коровы» (компетенции даны не в порядке приоритетности):

Компетенция	Обоснование
Высокий уровень значимости отношений в коллективе и с руководителем	Этот фактор позволит гарантировать высокий уровень удержания персонала, так как переход на другую работу создает риск потери дружеских отношений, сложившихся в коллективе. Кроме того, большое количество подобных сотрудников содействует созданию позитивной, умиротворяющей атмосферы
Стремление к стабильности заработка и положения	Полностью соответствует этапу, позволяет избежать рисков ухода
Ориентация на оклад и соцпакет в противовес бонусам	Поддерживает стремление достигать запланированных результатов
Стремление к прогнозируемости и процедурности	Позволит добиться хорошей исполнительской дисциплины и поможет соблюдению стандартов и инструкций
Стремление к профессиональному, но не карьерному росту	Люди будут учиться, повышать квалификацию и качество своей работы, не создавая при этом конфликта в связи с отсутствием возможностей роста
Значимость престижа, статуса, похвалы	Дает хорошие инструменты нематериальной мотивации, наиболее доступные руководителям на данном этапе, когда мотивация за высокие результаты и возможности роста ограничены
Потенциальная лояльность к компании как принятие тех ценностей, правил и процедур, которые уже существуют	Облегчает адаптацию и создает возможности для формирования стабильной дружной команды
Невысокий уровень амбиций	Позволит избежать конфликтных ситуаций и текучести кадров
Стремление продолжать, поддерживать, а не создавать с нуля	Полностью соответствует стадии развития компании

2. Изменения в системе материальной и нематериальной мотивации.

Ранее система материальной и нематериальной мотивации была направлена на быстрое получение максимального результата, на проявлению инициативы и инновационности. Также предусматривался достаточно быстрый профессиональный и карьерный рост. Коллектив активно рос, существовала необходимость как в постоянном наставничестве, так и в адаптации людей друг к другу.

На стадии «дойных коров» все это станет неактуальным. На первый план выйдут новые характеристики:

- важен не столько максимальный результат, сколько запланированный;
- важно соблюдение правил и процедур, количество которых возрастает на этом этапе многократно;
- необходима стабильность коллектива в условиях отсутствия возможностей быстрого роста;
- появляется угроза «выгорания» сотрудников, которые длительное время занимаются одними и теми же задачами, что может привести к увеличению текучести кадров;
- очень важны позитивные отношения в коллективе и «привязка» людей к коллективу;
- материальное положение, как правило, достаточно стабильное и дает хорошие возможности расширения соцпакетов и т. п.

В связи со всем перечисленным выше предлагаю реализовать следующие идеи и решения:

- постепенное смещение в структуре оплаты труда: бóльшая часть — оклад, меньшая — бонус;
- бонусная часть поощряет скорее выполнение плана, чем перевыполнение или неровную результативность;

- появляется соцпакет, если его не было раньше, либо расширяется и дополняется, если он уже существовал;
 - вводятся дополнительные материальные и нематериальные стимулы, поощряющие стабильность работы и стаж. Это могут быть надбавки к окладу, дополнительные премии за выслугу лет, а также, например, дополнительные составляющие компенсационного пакета, которые появляются только после определенного срока работы в компании (например, успешно работающий в течение трех лет сотрудник получает возможность медстраховки для одного из членов семьи, по истечении пяти лет — дополнительно к этому оплату фитнеса и т. п.). Можем предложить в качестве нематериальной мотивации мероприятия в честь старожилов, специальные знаки для них, особые права и возможности (например, послабления в графике работы — право сдвигать рабочее время, отказа от обеденного перерыва или его сокращение), а также различные конкурсы и номинации, поощряющие аккуратность, дисциплинированность, педантичность, соблюдение стандартов и процедур;
 - для компенсации отсутствия возможности вертикального карьерного роста можно ввести систему грейдов, которая позволяет расти в статусе и уровне заработной платы без перехода на другой уровень иерархии;
 - для предотвращения проблемы «выгорания» можно практиковать горизонтальные перемещения — ротации, проектную работу, включение давно работающих сотрудников в систему обучения и наставничества в компании;
 - большое внимание следует уделять командообразованию — совместным мероприятиям, таким как корпоративы за счет компании, неформальный совместный досуг сотрудников.
3. Задача — выявить людей «группы риска», т. е. тех, кто будет либо демотивирован, либо недостаточно успешен в новых условиях.

В рамках этой задачи мы в первую очередь обратим внимание на тех, кто пришел в компанию на стадии «звезды» с мотивацией быстрого карьерного роста, но, к сожалению, вырасти не успел. В группу риска попадут и те, для кого характерны следующие особенности:

- стремление к постоянной смене задач;
- нежелание действовать в соответствии со стандартами и процедурами;
- высокий уровень мотивации к карьерному росту;
- ориентация на высокие и быстрые результаты;
- моральное «выгорание» и усталость от рутины;
- общее стремление к достаточно частой смене мест работы;
- слабая привязка к коллективу;
- установка на высокие бонусы в противовес окладной части;
- те, для кого важно создавать с нуля (так называемые стартаперы — от *англ.* to start up — начинать, запускать).

Итак, мы выделили группу риска. Что же делать дальше? Есть разные варианты. Начнем с самого позитивного варианта развития событий (если есть такая возможность): мы переводим этих людей в подразделения компании, которые находятся на более ранних стадиях развития. Таким образом, у сотрудников остаются возможности для проявления инициативы и инновационности, а также для быстрого достижения значительных результатов и вертикального карьерного роста. Если такой возможности нет либо она ограничена, то необходимо с сотрудниками из группы риска провести интервью, которое позволит определить, какова вероятность их ухода из компании. В случае высокой вероятности стоит договориться с ними об определенных условиях (например, найти замену и передать дела) и постепенно создавать резервную базу данных, куда включить кандидатов, которые смогут оперативно заполнить освободившиеся места.

Кейс 4. «Злые собаки» и что с ними делать

Несколько продуктовых направлений крупной телекоммуникационной компании находятся на стадии «злые собаки». Это означает, что инженеры, ведущие эти направления, занимаются тем, чего через год уже не будет, и приобретают те навыки, которые потеряют актуальность уже через несколько месяцев. Можно привести такую метафору: представьте, что вы весь год учитесь водить повозку с лошадьми и при этом знаете, что через год ни лошадей, ни повозок не будет и ваше умение никому не пригодится. А в это время ваши коллеги учатся водить автомобили, которые через год будут везде. Ситуация усугубляется тем, что, как показывает опыт, для инженеров такого профиля наиболее значимым мотиватором является профессиональный рост, самореализация. Кроме того, именно техническая квалификация определяет их ценность как на рынке труда, так и в собственных глазах и глазах коллег. В этой ситуации во весь рост встают крупнейшие проблемы:

- кому поручать таких «злых собак» (при условии, что исходя из квалификации сотрудников у нас есть выбор);
- как мотивировать людей, которые вынуждены в течение достаточно длительного времени работать с «умирающими» продуктами.

Если речь идет о первой задаче, то необходимо ответить на следующие вопросы.

- Взаимозаменяемы ли наши люди? Можем ли мы действительно выбирать, кому поручить «злых собак»? Если мы отвечаем отрицательно, то стоит в будущем поменять саму систему, так как объективно не все люди смогут и будут вести «злых собак».
- Какие характеристики и компетенции людей не позволят поручить им «злых собак»?
- Какие характеристики и компетенции сотрудников дают нам возможность смело передать им «злых собак» и поддерживать их мотивацию?

Обратимся к описанию нескольких типажей и попробуем определить, кого из них целесообразно поставить на «злых собак», а кого нельзя.

Морылев Сергей

Работает в компании более 5 лет. Стабильный сотрудник, профессионален, 3 года назад был звездой, сейчас показывает нормальные результаты, но не выше среднего. Хорошие отношения в коллективе, но достаточно скептически относится к новичкам, никогда не спорит, но может тихо саботировать инновации, которые кажутся ему чересчур смелыми или требуют больших затрат. Умело планирует свое время, пунктуален и обязателен. Хорошие аналитические способности, но нет стремления развиваться и учиться дальше. Считает, что достиг достаточно высокого уровня профессионализма. К компании лоялен, хотя довольно часто сетует, что раньше было все по-другому (по факту, это не совсем правда).

Карта мотиваторов — доход, стабильность, репутация компании, признание.

Вербицкий Илья

Работает около полугода. До прихода в компанию аналогичного опыта не было, хотя опыт работы есть. Очень высокий уровень обучаемости, мотивирован к быстрому развитию и росту, как профессиональному, так и карьерному, креативен, инновационен. Склонен предлагать и отстаивать свои идеи, причем достаточно дипломатичен и логичен. Однако последнее время стали проявляться признаки неуверенности в себе, чередующиеся с чрезмерно жесткими спорами, которые возникают при обсуждении идей с более опытными коллегами. Высокий уровень стремления к достижению хороших результатов, реальные успехи, причем достаточно стабильные. Любит работать один, старается не обращаться лишней раз за помощью и советом, предпочитает учиться на собственном опыте.

Карта мотиваторов — возможность роста, успех, достижения, заработок.

Карасева Елена

В компании чуть больше полугода, до этого был хороший опыт в аналогичной сфере. Быстро добилась высоких результатов в работе. Профессионально полностью соответствует своей должности, однако есть склонность к интригам, при этом на общих обсуждениях, как правило, достаточно конформна. Если решение принято, следует ему. Часто проявляет инициативу, берется за сложные задачи, успешно их решает и в большинстве случаев добивается результатов, причем высокого уровня. В отношениях с людьми довольно гибка, склонна манипулировать, может быть лидером, однако некоторым внушает определенные опасения. Высокий уровень интеллекта, готова к обмену опытом, любит проявлять себя, получить признание. Хороший уровень развития способностей и навыков, высокий уровень обучаемости, гибкость в ролях в команде.

**Карта мотиваторов — карьерный рост,
доход, признание, статус.**

Пигалева Надежда

В компании около двух лет, достаточный уровень профессионализма, но довольно низкий уровень уверенности в себе. Может предложить достаточно интересные идеи, однако чаще молчит, критику воспринимает с трудом. Если высказанная точка зрения не получила поддержки сразу, легко теряется и не отстаивает ее. Достаточно легко может поменять первоначальное мнение, если оно не совпадает с мнением большинства. Командный игрок, с радостью помогает коллегам, охотно обращается за советом, любит похвалу и часто говорит приятные вещи коллегам. Позитивна, но чувствует себя неуверенно в сложных и новых ситуациях, а также в ситуациях коммуникативного стресса. Не любит конфликты, избегает их даже тогда, когда этого не стоило бы делать. В первый год работы было несколько неприятных ситуаций, в которые была вовлечена не по своей воле. Важны традиции, командный стиль взаимодействия, хорошие отношения с людьми.

**Карта мотиваторов — хорошие отношения,
доход, стабильность, похвала.**

Николаев Павел

Три месяца назад в соответствии с планом развития и профессионального роста был переведен из другого подразделения. Лоялен, в компании больше двух лет. Давно хотел получить место в этом подразделении. Активен, инициативен, однако невнимателен к деталям, из-за чего довольно часто допускает ошибки. Ориентирован на результат, нередко отдает предпочтение скорости работы в ущерб качеству. Хочет как можно быстрее и ярче проявить себя. Рассчитывает в перспективе на карьерный рост, есть явные лидерские задатки, адекватная самооценка. Очень быстрая реакция, проактивность. Стремится добиваться максимума, иногда вызывает негативную реакцию коллег, поскольку в ряде обсуждений предлагал добиваться более высоких результатов, что потребует дополнительных усилий, а это не всем нравится. Однако с большинством коллег отношения хорошие, на средней дистанции.

Карта мотиваторов — хороший заработок, карьерный рост, азарт, соревнование.

Сафронов Владимир

Работает в компании около 5 лет, три года назад получил продвижение, быстро достиг хороших результатов. Лидер по натуре и по стилю взаимоотношений, охотно помогал и помогает новичкам, а также менее уверенным в себе коллегам. Стиль взаимодействия иногда бывает излишне жестким, однако не всегда, общаться может совершенно по-разному. Высокий уровень гибкости, адаптации к ситуации. Может вызывать или «любовь», или «ненависть», высокий уровень харизмы. Относятся к нему уважительно, хотя некоторые побаиваются. Постоянно учится и повышает квалификацию, хотя в последнее время явно теряет интерес к профессии, периодически звучит тема: «Уже знаю все в этой сфере, больше мне здесь открывать для себя нечего».

Карта мотиваторов — карьерный рост, рост дохода, признание, взаимоотношения.

Леонтьева Екатерина

В компании около трех лет. Стабильный сотрудник, почти всегда соблюдает плановые показатели, но крайне редко их превышает. Нарушения тоже редки. Не всегда лояльна, при возможности может в рабочее время заняться личными делами. Профессионально соответствует своей должности, но не склонна учиться и развиваться, хотя для дела это было бы полезно. Хорошие отношения в коллективе, со всеми умеет найти общий язык, инициативу не проявляет, но и никогда не отказывается сделать то, о чем ее просят коллеги или руководство. Коммуникабельна, но не открыта, явно тщательно отфильтровывает, что говорить и что не говорить коллегам или руководству. Последнее время появилась тенденция к «поругованию» новичков по сценарию «Вот мы в наши годы».

**Карта мотиваторов — деньги,
хороший коллектив, стабильность, отсутствие проблем.**

Озеров Олег

Работает 4 года, всегда высокие результаты, причем в последний год они стали еще лучше и стабильнее. Отличный профессионал, очень сильно вырос с момента прихода в компанию. Умеет самостоятельно, автономно работать, помочь не отказывается, но объяснять и учить не очень может. Активен, инициативен, часто высказывает здравые идеи, которые находят поддержку у коллег, готов к здоровому соревнованию, азартен, всегда стремится к выигрышу, но неэтичных методов не использует. Устойчивая система ценностей. Пользуется большим уважением и авторитетом. Стремится добиться многого, в последнее время явно прослеживается некоторая неудовлетворенность.

**Карта мотиваторов — профессиональный рост,
доход, взаимоотношения, достижение результата.**

Вторая проблема выдвигает на первый план вопрос, как следует мотивировать сотрудников на стадии «злой собаки», чтобы «дотянуть» до следующей стадии.

Наши варианты ответов

Первая проблема

Характеристики сотрудников, которые делают их непригодными или малопригодными для работы на этапе «злых собак» и обоснование:

Характеристика	Обоснование
Стремление к достижению быстрых результатов	Результатов как таковых либо нет, либо они обесцениваются тем, что скоро будут неактуальными
Неуверенность в себе или низкая самооценка	Работа на данном этапе еще более понизит самооценку, особенно в сравнении с коллегами, работающими в более перспективных направлениях
Стремление к развитию	Развития как такового нет
Стремление к инновациям	Аналогично
Самореализация и профессиональный рост как основной мотиватор	Аналогично
Амбициозность	Сложно реализовать свои амбиции в ситуации, когда все видят, что ты занимаешься неперспективным направлением

Итак, какие сотрудники нужны нам на этой стадии? Они должны иметь следующие характеристики:

- склонность к стабильности, процедурам;
- на данный момент развитие и профессиональный и карьерный рост не имеют особого значения;
- очень высокий уровень лояльности к компании и/или продукту, направлению;

- готовность ждать лучшей участи;
- сильная мотивация в другой сфере, которая перевесит неудовлетворенность текущим положением дел (например, неудовлетворенность содержанием работы можно легко компенсировать высоким окладом, так как это более значимый для сотрудника фактор).

Исходя из этого, мы легко определим, кто из описанных выше сотрудников подходит для работы на рассматриваемой нами стадии, кто не подходит и почему.

Морылев Сергей

Подходит, так как стабилен и не особенно заинтересован в развитии. Риск — развитие в результате может вообще остановиться.

Вербицкий Илья

Не пригоден, так как абсолютно инновационен и амбициозен, при этом не склонен к точному соблюдению процедур.

Карасева Елена

Нет, из-за амбициозности.

Пигалева Надежда

Нет, из-за некоторой неуверенности в себе.

Николаев Павел

Нет, из-за амбициозности и небольшого опыта на конкретном рабочем месте.

Сафронов Владимир

Может выполнять работу, но только как временное явление, при условии выраженного стимула в виде карьерного роста в будущем.

Леонтьева Екатерина

Да, подходит. Несколько консервативна, может быть мотивирована деньгами и хорошим отношением коллег за то, что взяла на себя данный участок работы.

Озеров Олег

Не подходит, так как ориентирован на развитие и результативность в работе.

Вторая проблема — мотивация

Разумеется, мотивация сотрудников при любых обстоятельствах должна проводиться строго в соответствии с их индивидуальными мотиваторами, однако в данном случае мы остановимся на некоторых тенденциях и особенностях рассматриваемой ситуации:

- первое и главное — дать возможность сотруднику увидеть «свет в конце тоннеля», т. е. ярко показать те преимущества, которые он получит, завершив работу на дискомфортном для себя этапе. Как один из вариантов, можно предложить ему более интересные задачи, чем получили в настоящее время его коллеги, которые не работают со «злыми собаками»;
- максимально подчеркивать ту часть пути, которая уже пройдена, тем самым приближая желанное время окончания стадии;
- найти другие факторы, которые есть в карте мотиваторов сотрудника (это могут быть деньги, перспектива карьерного роста, признание, отношение коллектива и др.) и которые могут перевесить демотивацию от работы без самореализации.

CASE-ИНТЕРВЬЮ: ОТВЕТЫ

Кейс	Правильный ответ / логика ответа
Навыки продаж и понимание бизнес-процессов в этой сфере	
<p>1. Решение о покупке/сотрудничестве клиент принимает на основании трех факторов: товар, сервис и личность продавца. На какой из этих факторов Вы имеете влияние? Обоснуйте ответ</p>	<p>Продавец может оказывать влияние на все три фактора, хотя и в разной степени: максимально — на то, как клиент будет воспринимать личность продавца (под «продавцом» мы понимаем любого сотрудника, осуществляющего личные продажи, вне зависимости от того, розница это или опт), качество сервиса продавец должен держать под контролем и подключаться к улаживанию сложных ситуаций даже тогда, когда они вызваны действиями других отделов (например, логистики (доставки) или бухгалтерии). Что касается товара, то во многом удовлетворенность клиента продуктом зависит от того, насколько хорошую и правдивую консультацию дал продавец</p>
<p>2. Продайте мне...</p>	<p>Грамотный продавец начнет со стадии установления контакта и представления, а потом обязательно будет задавать вопросы (с преобладанием открытых вопросов) для выявления потребностей клиента. И только после этого станет делать презентацию продукта или услуги. Оценивая презентацию, обратите внимание на то, в какой степени она соответствует тем мотивам покупки, которые вы обозначили. Если кандидат начинает продажу с презентации, то его знания и навыки по технике продаж недостаточны</p>
<p>3. Дайте как можно больше решений в данной ситуации: клиент требует такую скидку, которую Вы не можете предоставить (каждый поймет «в меру своей испорченности»)</p>	<p>Хороший продавец должен дать не менее 3–5 вариантов (возможные примеры):</p> <ul style="list-style-type: none"> • А что я могу предложить взамен скидки? • Мы можем предложить вам такую скидку при покупке XXX. • Мы можем предложить вам дополнительную льготу (услугу, поощрение). • Мы можем предложить вам скидку несколько меньше, но в наиболее удобной для вас форме.

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
	<ul style="list-style-type: none"> • Мы можем предоставить вам такую скидку при отгрузке по предоплате. • Вы знаете, я с удовольствием предоставил бы Вам такую скидку, но в компании существуют определенные правила, которые я обязан соблюдать. • Вы знаете, это было бы нечестно по отношению к нашим остальным партнерам, потому что все работают по единой схеме (XXX), я уверен, что вы не хотели бы, чтобы мы портили репутацию нашей компании как бизнес-партнера. <p>И им подобные</p>
4. Как Вы определите при первой встрече, перспективен ли клиент?	<p>Хороший продавец понимает, что делать однозначные выводы о перспективности клиента нельзя. Необходимо оценивать ситуацию в развитии. Поэтому при первой встрече можно только <i>предположить</i>, насколько перспективен клиент, это предположение можно основывать на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ответах клиента на вопросы; • наблюдении за его реакцией и репликами по ходу презентации; • особенностях внешнего вида (закупка «для себя») и помещения офиса (закупка для компании); • собранной предварительной информации
5. Как Вы будете действовать в ситуации, когда клиент предъявляет претензию по срокам поставок (они реально были нарушены), но Вы за эти сроки ответственности не несете?	<p>Общая схема действий.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Беру на себя координацию ситуации, говорю клиенту о том, что мне очень жаль, что сложилась такая ситуация, и что я прямо сейчас постараюсь в ней разобраться и уладить ее по возможности. Оговариваю общие временные рамки и алгоритм дальнейших переговоров и взаимодействия. • Уточняю ситуацию с сотрудником, который занимается поставками, стараюсь получить

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
	<p>максимально приемлемые решения, исходя из сочетания интересов клиента и интересов компании. Оговариваю с коллегой координацию действий.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Связываюсь с клиентом, говорю о том, что уже сделано и что будет сделано для решения вопроса в его интересах. • Оговариваю с клиентом, что мы сделаем в дальнейшем, чтобы избежать подобных ситуаций. • Оговариваю с коллегами, как избежать подобных ситуаций на будущее
<p>6. Каким образом Вы можете получить обратную связь от клиента? Какой путь самый достоверный?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ответы клиента на вопросы. • Анализ речи и реплик клиента. • Наблюдение за невербальным поведением. • Вопросы самого клиента. • Предложения клиента по дальнейшему сотрудничеству, условиям, ценам, скидкам и т. п. Наиболее достоверным является сочетание нескольких способов анализа. Невербальное поведение более сложно скрыть, поэтому оно чаще выдает человека, однако и оценивать его гораздо сложнее
<p>7. Сколько визитов в день Вы можете делать?</p>	<p>Это зависит от вида бизнеса, задачи визитов, типа клиентов и маршрутной карты. Однозначно ответить на этот вопрос нельзя. Однако будет правильно, если кандидат говорит, что при таком виде бизнеса, как XXX, он готов делать XX визитов, или говорит о том, сколько визитов он делал на предыдущем месте работы</p>
<p>8. Какую информацию Вы вводили бы в базу данных клиентов?</p>	<p>Соответствие представлений о трейд-маркетинге специфике и требованиям Вашей компании. Поэтому данный вопрос не подразумевает однозначно правильного ответа</p>

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
<p>9. Определите целевую группу Вашего товара</p>	<p>Логика рассуждений должна включать в себя определение соответствия базовой потребности в продукте, ценового соответствия, а также учет психологических и поведенческих особенностей целевых потребителей продукта. Важно, чтобы кандидат мог отделить случайное, эпизодическое потребление или потребление, малозначимое для потребителя, от целевого потребления.</p> <p>Например, мы продвигаем губную помаду модных цветов и известного западного производителя стоимостью 25 у. е. за тюбик. Следовательно, нашей целевой группой будут женщины (хотя эпизодически мужчины могут покупать помаду в подарок) в возрасте от 16 до 50 лет (хотя эпизодически помаду могут приобрести более молодые или пожилые женщины), ориентированные на престижное потребление и моду, следящие за своим имиджем и внешностью и имеющие уровень дохода не ниже определенного (что требует дополнительного исследования, как может уточнить кандидат).</p> <p>Или: мы продвигаем средства для дополнительной обработки постельного белья при стирке. Целевым потребителем будут женщины, ориентированные на семью и ведение домашнего хозяйства, при этом они ведут его сами и уделяют большое внимание качеству стирки и сохранности постельного белья. Далее мы можем определить возрастные границы такой целевой группы и уровень дохода, позволяющий приобретать подобное средство.</p> <p>Ответы могут несколько различаться, основное — это логика и умение отличать целевую группу от случайных потребителей</p>

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
10. Чего клиент ожидает от Вас и Вашего товара (можно оговорить определенный товар)?	Правильно будет отметить, что ожидания зависят от особенностей целевой группы, на которую мы ориентированы, и на выявление потребностей этой группы. Ответ без исследования можно давать только на уровне <i>предположения</i>
11. Каким образом Вы определите, о чем необходимо говорить на презентации?	Прежде всего, надо выявить потребности, задавая вопросы (если презентация индивидуальна или направлена на небольшую группу) или предварительно изучив особенности группы
12. Что важнее при общении: вербальное или невербальное восприятие?	Навыки ведения переговоров: значимость зависит от конкретной ситуации, примеры которых хороший продавец должен уметь привести. Сам по себе вопрос поставлен некорректно, однозначно отдать предпочтение тем или иным средствам общения нельзя
13. Сформулируйте и обоснуйте структуру переговоров	Структура переговоров может варьировать в зависимости от конкретной ситуации, однако всегда первый этап — установление контакта и завязка разговора, потом — уточнение потребностей клиента или сложившейся ситуации, затем — презентация или предложение решения проблемы, далее — закрепление договоренностей и ответ на сомнения клиента, если таковые возникли, обязательно должен быть представлен завершающий этап — договоренность о дальнейшем взаимодействии и/или сотрудничестве
14. Назовите как можно больше способов завершения продажи	Примеров может быть много, лучше не менее 3–4, суть их должна сводиться к тому, что мы корректно подталкиваем клиента к принятию положительного решения по нашему вопросу
15. Что важнее при продаже: говорить или слушать?	Зависит от этапа продажи, однозначно ответить на этот вопрос нельзя. Например, на этапе выявления потребностей важнее слушать, используя прием «активного слушания», на этапе презентации — важнее говорить

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
16. Запрос клиента — ответная презентация (ролевая игра)	Реальный навык проведения продажи, при этом интервьюер должен играть роль типичного клиента
17. Ответьте на возражение: «...»	То же. Важно, чтобы кандидат начал с согласия выслушать и обсудить возражение, не должен присутствовать негатив и спор, также необходимо уточнить, в чем состоит суть возражения клиента. Например: — У Вас все очень дорого. — Давайте обсудим вопрос цены. Это действительно важно. Скажите, а Вы с чем-то сравниваете цену или есть еще какие-то причины? В зависимости от ответа будет отличаться стратегия аргументации. Вы можете обсудить несколько вариантов
18. Вы представляете фирму — производителя такого-то товара такой-то ценовой группы такой-то стратегии продвижения. Обоснуйте критерии выбора дистрибьюторов	Знание трейд-маркетинга и соответствие представлений кандидата специфике Вашей компании
19. В каких ситуациях важна не маржинальная прибыль, а объем продаж?	Для производителя это актуально при внедрении нового продукта (кроме элитных товаров), на стадии захвата новых рынков. Также это может быть актуально при резком увеличении оборота, связанного с оптимальной ценой, в этом случае мы можем получать максимальную прибыль не за счет маржи, а за счет оборота. Однако это не подходит для продуктов, продвижение которых само по себе затратно

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
20. В чем ключевая разница продажи дистрибьютору (посреднику) и конечному потребителю?	Основное различие в мотивации: для конечного потребителя важны характеристики и выгоды продукта как такового (т. е. что этот продукт даст ему лично), для посредника важна ликвидность продукта, его «продаваемость», поддержка производителя, относительная простота продвижения и стабильность товара и партнера на рынке
21. Клиент говорит: «Это дорого». Почему он это говорит? Назовите как можно больше вариантов	<p>Креативность, умение видеть различные версии, понимание специфики бизнеса. Можно выделить несколько основных моментов.</p> <p>Для конечного потребителя:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нет денег. • Есть деньги, но планировал потратить другую сумму. • Дорого по сравнению с ... • А стоит ли это того? (убедите меня) • Торг: «Хочу скидку». • А что еще включено в цену? <p>Для посредника:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Слишком много надо вложить. • Нет оборотных средств. • А будет ли давать соответственную прибыль? • А будет ли продаваться за такие деньги? (слишком дорого для конечного потребителя) • Слишком много усилий на продвижение дорогого продукта? Стоит ли того? • Торг
22. Вы осуществили поставку в крупную розничную точку. Когда Вы приезжаете туда через некоторое время, Вам предъявляют претензию:	<p>Навыки переговоров, знание технологий работы с розницей. Основная идея — мы вместе заинтересованы в решении этого вопроса и улучшении ситуации. Имеет смысл уточнить следующие моменты:</p> <ul style="list-style-type: none"> • правильность мерчандайзинга (выкладки товара);

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
«Ваш товар не продается». Ваши действия?	<ul style="list-style-type: none"> • наличие и правильность использования рекламных материалов; • обученность и мотивированность продавцов; • достаточность товарного запаса и его состояние. <p>Исходя из ответов предложить пути решения, причем взять инициативу на себя. Оговорить временные рамки и пути взаимодействия</p>
23. Ваш клиент вызывает у Вас ярко выраженные отрицательные чувства. Хоть Вы и пытаетесь скрыть их, клиент все равно понимает, что что-то не так. Что Вы предпримете?	Правильный ответ: я постараюсь изменить свое отношение к клиенту, найти в нем какие-то положительные стороны и настраиваться перед встречей с клиентом позитивно
24. Выберите из списка формулировки, вредные при переговорах с клиентом, обоснуйте и замените на позитивные: <ul style="list-style-type: none"> • <i>мы решим Ваши проблемы;</i> • <i>Вам придется доставлять самостоятельно;</i> • выгодное решение; • сотрудничество; • <i>мы продаем;</i> • <i>если для Вас это дорого, мы можем снизить цену;</i> 	Грамотная речь при переговорах, отсутствие негативизма (негативные формулировки выделены курсивом)

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ / логика ответа
<ul style="list-style-type: none"> • мы предлагаем Вам разные схемы взаимодействия; • что Вас не устраивает; • в принципе это достижимо; • мы можем достичь более хороших объемов продаж при работе с полным ассортиментом; • нет, таких условий мы Вам предоставить не можем 	
<p>25. Вы как продавец должны хорошо разбираться в людях. Вы разбираетесь в людях? (Скорее всего, мы получим ответ не ниже «удовлетворительно» или «неплохо».) Тогда охарактеризуйте меня как клиента (подробно и конкретно: как я буду принимать решения, что будет подходящим стилем общения и т. д.)</p>	<p>Такой вопрос имеет смысл задавать ближе к концу интервью. Проверяет стрессоустойчивость и умение быстро составлять правильное первое впечатление о клиенте (по сути, ситуация интервью очень похожа на ситуацию значимых переговоров). Оцените наблюдательность кандидата и умение выделять конкретные особенности именно того человека, который находится перед ним, а не отделяваться общими словами</p>
Основы маркетинга	
<p>1. Емкость рынка по вашей товарной группе (ее можно обозначить) исчерпана.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Позиционирование на другую целевую группу (например, расширение демографических, социальных, поведенческих границ).

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
<p>Назовите как можно больше путей, которые могут при этом условии привести к росту объема продаж</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Появление дополнительных или многократных способов/методов применения (например, использование крема не один, а два раза в день). • Формирование новой, ранее не существовавшей потребности (например, потребность в лечении целлюлита, которая не существовала ранее, существенно увеличила объем продаж услуг фитнес-центров)
<p>2. Обозначьте схему определения целевой группы потребителей/дистрибьюторов такого-то товара</p>	<p>Схема описана в предыдущем разделе</p>
<p>3. Обозначьте схему расчета емкости рынка по такому-то товару в таком-то регионе</p>	<p>Сходно с предыдущим, только с указанием на то, какие именно статистические данные понадобятся</p>
<p>4. У нас есть статистические данные (опишите их). Интерпретируйте эти данные, попытайтесь спрогнозировать объем продаж</p>	<p>Соответствие уровня анализа вашим ожиданиям и специфике бизнеса</p>
<p>5. При продвижении линии кремов одного производителя и одного бренда один из кремов давал существенно более низкий объем продаж.</p>	<p>Версия (базируется на реальной ситуации) основана на том, что при описании данного крема на русском языке не было пояснено, в чем именно состоит двойное действие, в связи с чем люди не понимали особенностей продукта и не покупали его. Мы проверяем, насколько кандидат умеет получать необходимую информацию, анализировать и сопоставлять ее.</p>

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
<p>Это крем двойного действия, рассчитанный на ту же целевую группу, что и другие, при этом цена и оформление упаковки аналогичны тем, что продаются гораздо лучше. Вы должны, задавая мне любые вопросы по товару и типу дистрибуции, определить, в чем причина. Я буду давать правдивые ответы или говорить, что данная информация не значима для решения этой задачи</p>	<p>Вы должны отвечать таким образом, что значимым окажется вопрос оформления упаковки, предоставления информации конечному потребителю. В итоге человек должен прийти к решению о неправильной информации на упаковке для конечного потребителя</p>
<p>6. Дайте основные идеи PR-статьи для продвижения такого-то товара для такой-то целевой группы. Как Вы определите, где имеет смысл размещать подобные статьи?</p>	<p>Умение адаптировать идеи и лексику для определенной целевой группы. Размещение: это должны быть издания, активно читаемые целевой группой; информацию об аудитории изданий можно получить в редакции</p>
<p>7. Считаете ли Вы удачным рекламный слоган «Не тормози — сникерсни!»?</p>	<p>Слоган удачен, так как ориентирован на целевую группу, в которой преобладают подростки, для которых характерен подобный сленг. Именно благодаря ему они воспринимают продукцию как «свою». Подобные примеры — «Шок» или «Финт»</p>

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
<p>Как Вы полагаете, почему именно такой слоган используется, приведите примеры продукции, для которой подобный стиль был бы оптимален. Обоснуйте ответ</p>	
<p>8. Обоснуйте, почему в рекламных роликах чистящих, моющих и подобных средств почти всегда присутствует «советчик», а в рекламе дорогой элитной продукции клиенту, как правило, предлагают в чем-то убедить самого?</p>	<p>Это связано с различием специфики целевых групп. Домохозяйки более склонны доверять чужому мнению и делать «как принято», а социально успешные люди чаще принимают решения самостоятельно и хотят в чем-то убедиться сами</p>
<p>9. Каким образом Вы сможете просчитать эффективность рекламной кампании так, чтобы определить именно этот параметр, а не качество работы продавцов?</p>	<p>Необходимо отследить число первичных обращений клиентов, на которые не влияет качество работы продавцов</p>
<p>10. В каких случаях высокая цена является преимуществом товара, а не недостатком или нейтральным фактором?</p>	<p>При позиционировании товара как элитного /престижного или в ситуации, когда высокая цена ассоциируется с хорошим качеством, а другие параметры покупатель оценить не может (например, при покупке безрецептурных лекарств покупатель без медицинского или фармацевтического образования предпочтет настолько дорогое, насколько сможет себе позволить, если это лекарство ему незнакомо)</p>

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ / логика ответа
11. Назовите как можно больше способов позиционирования высокой цены как преимущества	<p>Престижность товара. Все включено. Высокая степень надежности. Подтверждение подлинности происхождения. Соответствие высокому уровню покупателей (для посредника). Возможность больше заработать (для посредника)</p>
12. Приведите примеры искусственного формирования потребностей и обоснуйте схему подобного формирования	<p>Примеры могут быть разные, но суть их состоит в том, что какая-то потребность, ранее не существовавшая, была создана за счет воздействия на базовые мотивы потребителя и формирование искусственного предположения, которое поддерживает общественное мнение. Например, большинство женщин хотят быть красивыми и нравиться. Если общество поддерживает идею о том, что лишний вес и целлюлит — это некрасиво, то большинство женщин, которые хотят нравиться, начнут активно бороться с целлюлитом, хотя раньше у них этой мысли и не было</p>
Менеджмент, оценка персонала и управление персоналом	
1. Определите индивидуально-личностные качества, которые необходимы сотруднику отдела продаж (любая должность, актуальная для данной ситуации), и выберите инструменты для их определения	<p>Навык подбора персонала и расстановка приоритетов. Правильность ответа кандидата Вы можете оценить исходя из материалов этой книги, а вот то, как он расставляет приоритеты и выделяет значимые ценности, Вы оцените исходя из корпоративной культуры своей организации</p>
2. Опишите идеальную команду. А теперь назовите/опишите Ваше место в ней	<p>Предпочтения человека по команде, знание основ менеджмента. Хорошо знающий основы менеджмента кандидат должен сказать, что в команде должны быть обязательно определенное разделение и соотношение ролей, общая цель, ценности и нормы взаимодействия</p>

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
<p>3. Представьте ситуацию, при которой в коллективе, которым Вы руководите, есть неформальный лидер, который однозначно пытается конструировать с Вами за влияние. Ваши действия?</p>	<p>Необходимо проанализировать ситуацию и понять, почему так происходит. Есть несколько выходов: привлечь неформального лидера на свою сторону, дав ему какой-то элемент формального лидерства; усилить свое влияние или дискредитировать неформального лидера (что не очень порядочно, но часто эффективно); оценить групповую динамику и провести перестановки в отделе или организации. Также возможен анализ мотивации неформального лидера и воздействие на какие-то мотиваторы, которые не были удовлетворены к настоящему моменту, чтобы нейтрализовать его стремление доминировать</p>
<p>4. Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как выполнять текущую работу, но в итоге все делает весьма исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем может быть это вызвано? Ваши действия?</p>	<p>Подобная ситуация чаще всего связана с тем, что сотрудник перестраховывается или из-за негативного опыта проявления инициативы в прошлом (это надо выяснить и дать понять, как вы относитесь к инициативе и самостоятельности), или из-за неуверенности в своей квалификации (если она достаточна, то это надо объяснить), или из-за заниженной самооценки (тогда сотрудника надо больше хвалить).</p> <p>В любом случае лейтмотивом беседы может стать следующее: «Ты очень хорошо выполняешь свою работу. Я вижу, что на тебя можно положиться. Хотелось бы только дать тебе возможность проявить больше самостоятельности. Я знаю, что не везде и не всегда инициатива поощряется. У нас это так. Давай с тобой договоримся (далее вы оговариваете, в каких ситуациях вы ожидаете самостоятельности и когда сотрудник должен советоваться с вами). Кстати, имей в виду, любые вопросы, твое обучение и рост я готов обсуждать, но самостоятельность — основной залог перспективы развития в нашей компании»</p>

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
<p>5. В крупной компании сложилась такая ситуация: региональный отдел продаж длительное время находился в офисе, отделенном от других отделов. Отдел большой, профессионально сильный, с очень опытным руководителем. В какой-то момент руководством компании было принято решение о слиянии и перемещении всех отделов в общий офис. Возник конфликт. Определите истинные и мнимые позиции сторон и предложите пути решения конфликта</p>	<p>Скорее всего, в процессе обсуждения объединения в общем офисе будут подменяться реальные и мнимые позиции. Аргументация будет сводиться к территориям, технике, связи с клиентами, экономии и тому подобным аспектам с обеих сторон, тогда как основа — вопрос контроля и степени самостоятельности. В данном случае обе стороны примерно одинаково сильны в своих позициях и не могут позволить себе оказывать сильное давление. Поэтому лучший путь — открыто обозначить позиции сторон и найти компромиссное решение, оговорив степень самостоятельности регионального отдела, процедуры и формы контроля. Возможно, имеет смысл каким-то образом оговорить повышение статуса регионального отдела и его руководителя как компенсацию за частичную утрату самостоятельности</p>
<p>6. Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и меньшей стабильностью. Обоснуйте выбор. А кого бы Вы взяли на работу?</p>	<p>Ответ на этот вопрос зависит от вида деятельности и этапа развития бизнеса. Однако в целом наиболее успешны те компании, которые имеют установку на «звезд», вопрос в том, что для каждого уровня работы — свой уровень «звездности» и самооценка должна корректироваться и управляться руководителем</p>

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
<p>7. Расставьте приоритеты значимости данных параметров в ситуации, когда Вы берете на работу сотрудника отдела продаж:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ценности и лояльность; • индивидуально-личностные особенности (стрессоустойчивость, доброжелательность, креативность и т.д.); • навыки продаж. Обоснуйте выбор 	<p>Расстановка приоритетов, соответствие — не соответствие ценностям компании, в которую приходит кандидат.</p> <p>Однако, безусловно, гораздо легче приобрести навыки продаж, нежели изменить индивидуально-личностные характеристики или ценности</p>
<p>8. Представьте, что к Вам в подчинение приходит человек, работавший ранее на такой же должности, как у Вас. Чем может быть вызван такой переход и каковы будут Ваши действия?</p>	<p>Склонность к анализу, версияльность, склонность к обвинительной позиции, навыки практического менеджмента.</p> <p>Наиболее правильным можно считать подход, при котором кандидат назовет как положительные причины перехода (человек идет в более известную компанию, на более интересную по содержанию работу), так и отрицательные (не справился, не может быть руководителем), а также нейтральные (семейные обстоятельства, закрытие компании). Именно такой подход больше всего подходит для взвешенного и четкого анализа и грамотного менеджмента. В зависимости от причин перехода будет строиться модель ситуационного руководства</p>
<p>9. Один Ваш подчиненный по ошибке, связанной с недостаточным опытом, упустил крупную сделку.</p>	<p>Честность и четкая расстановка приоритетов в отношении недопустимости сомнительных действий сотрудников. Степень жесткости при оценке ошибки, склонность и умение обучать персонал. Безусловно, если ваш бизнес и корпоративная культура ориентированы</p>

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ / логика ответа
<p>Другой аналогичную сделку заключил, при этом воспользовался предложенным поставщиком вознаграждением лично. В первом случае компания упустила существенную выгоду, во втором — получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и во второй ситуации</p>	<p>на честность и порядочность, то второй сотрудник достоин наказания. В первом же случае все зависит от степени жесткости менеджмента, но главное — научить данного сотрудника и других, чтобы в будущем таких ситуаций не было или было меньше</p>
<p>10. У сотрудника, ранее дававшего отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет все свои обязанности. Чем может быть это вызвано и каковы будут Ваши действия?</p>	<p>Стиль и навыки менеджмента, версия мышления, склонность к обвинительной позиции. Важно, чтобы кандидат выделил следующие группы факторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • объективные, рыночные или продуктовые; • субъективные, связанные с мотивацией; • субъективные, связанные с квалификацией; • субъективные, связанные с личными обстоятельствами; • объективные, связанные с обстановкой в компании или стилем менеджмента. <p>Также очень важно, чтобы основная установка была не на поиск виноватых, а на решение сложившейся ситуации. А вот то, в какой степени должны учитываться интересы сотрудника, зависит от Вашей корпоративной культуры и подхода</p>
<p>11. У Вас в подчинении работает человек, который уже несколько перерос свою позицию.</p>	<p>Навыки мотивирования подчиненных, версия мышления. Должно быть названо не менее 2–4 способов. Важно, чтобы кандидат отметил, что поиск и анализ эффективности этих способов будет определяться индивидуальной мотивацией</p>

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
Однако в силу различных объективных причин карьерного роста быть не может, а доход достаточно высокий, также есть комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника	сотрудника. Важна также позитивность подхода и учет не только материальной, но и нематериальной мотивации
12. Опишите ситуации, в которых ярко выраженная установка сотрудника на командную работу и взаимодействие может оказаться вредной	Умение видеть нестандартные решения [правильный ответ — если сотрудник один в городе или офисе или ведет очень изолированный от других участок работы (проект)]
13. Опишите идеально для Вас подчиненного	Соответствие представлений кандидата реальности компании, правильного ответа нет
14. В команде работает человек, который постоянно просит своих коллег о помощи. Что хорошего и что плохого в этой ситуации?	Анализ, версияность, обвинительная позиция. Важен баланс найденных положительных и негативных факторов, сами факторы могут быть очень разными, их выбор показывает склонность к той или иной корпоративной культуре и стилю менеджмента
15. Вы как руководитель должны хорошо разбираться в людях. Вы хорошо разбираетесь в людях?	Подобный кейс был уже приведен для оценки продавца, и, безусловно, кандидату на позицию руководителя отдела продаж не надо давать это задание дважды. Проверяем стрессоустойчивость, способность дать откровенную оценку, умение разбираться

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
<p>(Скорее всего, мы получим ответ не ниже «удовлетворительно» или «неплохо».) Тогда охарактеризуйте меня как потенциального коллегу или подчиненного (подробно и конкретно: какая корпоративная культура мне подходит, каковы мои личностные особенности, как меня мотивировать и т. д.)</p>	<p>в людях на основании достаточно краткого общения</p>
<p>Логистика, дистрибуция и клиентский сервис</p>	
<p>1. Представьте основные обоснования преимуществ работы через дистрибьюторов и приведите примеры товаров (рынков, условий), где подобная система работы является оптимальной</p>	<p>Преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none"> • более широкий охват территории; • использование большого штата продавцов; • продвижение товара в разноуровневых сетях; • возможность делить затраты на продвижение; • возможность делить риски; • совместные инвестиции в развитие бизнеса. <p>Оптимально на рынках потребительских товаров, где важен широкий охват и большое количество каналов продвижения, но при этом нет очень жестких требований к технологиям. Также актуально для больших территорий</p>

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
<p>2. Представьте основные обоснования преимуществ прямых поставок со склада в России и приведите примеры товаров (рынков, условий), где подобная система работы является оптимальной</p>	<p>Преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none"> • максимизация прибыли за счет уменьшения числа посредников; • возможное уменьшение цены для потребителя за счет уменьшения числа посредников, что делает покупку более привлекательной; • более четкое соблюдение технологий работы; • контроль непосредственной работы с клиентами; • владение информацией «из первых уст». <p>Актуально при точечной дистрибуции, при продвижении дорогостоящей и/или сложной продукции, которая требует строгого соблюдения технологий продвижения и работы с клиентами</p>
<p>3. Представьте основные обоснования преимуществ работы через дистрибьюторов — прямых импортеров, которые осуществляют поставки из материнской компании, и приведите примеры товаров (рынков, условий), где подобная система работы является оптимальной. Каковы обязательные юридические условия подобной ситуации?</p>	<p>То же</p>

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
<p>4. Представьте себе, что из 30 Ваших клиентов Вам надо выбрать максимум 10 дистрибьюторов. Определите от 5 до 10 критериев. Обоснуйте их</p>	<p>Критерии выбора дистрибьюторов, их соответствие специфике вашего бизнеса. Всегда должны входить следующие факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • объем/оборот; • платежная дисциплина/репутация на рынке; • наличие необходимого штата торгового и/или сервисного персонала; • наличие склада, логистической системы; • готовность соблюдать технологии продвижения и работы компании-производителя. <p>Остальные критерии могут варьироваться в зависимости от ситуации</p>
<p>5. Один из ваших клиентов просит предоставить ему право на приобретение продукции в кредит (по отсрочке платежа). Ваши действия? Обоснуйте критерии, на основании которых Вы будете принимать решение</p>	<p>Знание правил предоставления кредитов, определения кредитных лимитов. Только при наличии позитивной кредитной истории, т. е. при опыте работы по предоплате от какого-то срока, и/или при наличии рекомендаций значимых бизнес-партнеров сумма кредитной поставки должна не превышать определенный коэффициент от среднего оборота компании по данной продукции (коэффициент может различаться в зависимости от специфики бизнеса). Учитываются репутация на рынке, известность и срок существования компании. В зависимости от специфики бизнеса могут появляться дополнительные критерии или видоизменяться данные</p>
<p>6. Ваша задача — построить максимально гибкую систему скидок для дистрибьюторов и конечных потребителей. Предложите возможные скидки и обоснуйте эффективность каждой из них</p>	<p>Знание системы скидок и умение их обосновать. Хорошо, если кандидат назовет 4–5 с обоснованием каждой. Это могут быть различные варианты, но должны быть названы скидки за объем, за предоплату, за самовывоз. Могут быть включены также ассортиментная скидка, скидки на промоушн-акции, сезонные скидки и др. Ключевая идея состоит в том, что, создавая систему скидок, мы должны исходить из того, какие именно действия покупателей/дистрибьюторов хотим поощрять</p>

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
<p>7. Представьте, что Вам необходимо сделать прогноз продаж на следующий год для формирования задач производства. Какие данные Вы запросите, каким образом будете их учитывать?</p>	<p>Умение прогнозировать объем продаж:</p> <ul style="list-style-type: none"> • история продаж; • динамика продаж (тенденция скорости изменений); • продакт микс; • прогноз отдела продаж (включая изменение доли рынка). <p>Возможны дополнительные факторы</p>
<p>8. Вам необходимо составить продакт микс. Какие данные Вы запросите и каким образом будете их учитывать</p>	<p>Умение планировать продакт микс. Зависит от бизнеса</p>
<p>9. Представьте, что при прогнозировании необходимого товарного запаса на складе были сделаны существенные ошибки. Каковы могут быть последствия подобной ситуации? Представьте, что именно Вам предстоит эту ситуацию по возможности разрешить. Ваши действия и их обоснование?</p>	<p>Понимание значимости для бизнеса правильного планирования товарного запаса. Представление об управлении запасами. Возможны два основных варианта развития событий: при меньшем, чем необходимо, запасе в целом или отдельных продуктовых групп встанут продажи, основная задача — как можно скорее пополнить товарный запас или попытаться переключиться на преимущественные продажи имеющегося товара; второй вариант состоит в том, что склад затоварен. Эта ситуация чревата следующими негативными последствиями: замороженные средства, риск истечения срока годности товара, а также невозможность пополнения запаса другим товаром, более востребованным в данный момент. В этом случае оптимально принять меры по активизации продвижения имеющегося товара: могут быть использованы специальные скидки, промоушны, проведена активизация клиентов</p>

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ / логика ответа
<p>10. Ваши коллеги из коммерческого отдела настаивают, чтобы на складе был максимально возможный товарный запас. Ваша задача — обосновать, почему такая ситуация может быть невыгодна с точки зрения бизнеса в целом</p>	<p>То же. Ответ совпадает со второй частью ответа на предыдущий вопрос</p>
<p>11. Ваша задача — обосновать, зачем необходимы определенные лимиты по минимальному заказу</p>	<p>Понимание рентабельности ведения бизнеса с точки зрения затрат на дистрибуцию и транспортировку. Обслуживание заказа, включающее целый ряд этапов, которые несколько различаются в разных организациях, имеет определенную стоимость, которая оправданно может быть включена только в заказы не менее определенного уровня. Именно таким образом и рассчитывается минимальный заказ</p>
<p>12. У вас есть группа продукции, в которой 1 кг стоит 10 000 у. е., и группа, где 1 кг стоит 50 у. е. Обоснуйте ограничения по минимальной партии заказа и транспортировке для каждой группы</p>	<p>В первом случае ограничений будет гораздо меньше, так как обслуживание заказа высокой удельной стоимости будет значительно более простым и гибким</p>

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
<p>13. Клиент предъявляет Вам претензии по поводу срока доставки товара. Действительно, сегодня ему должен был быть доставлен товар, а он до сих пор не доставлен. Ваши действия?</p>	<p>Умение принимать на себя ответственность, вести переговоры, навыки управления конфликтами. Возможные действия: «Я очень сожалею, что так получилось, сейчас я выясню ситуацию и свяжусь с Вами, чтобы сказать, когда будет получен товар». Далее необходимо получить информацию о текущем состоянии дел и максимально точно информировать клиента о том, когда он получит товар</p>
<p>14. Клиент требует от Вас каких-то действий, которые Вы не имеете права совершить (например, сделать исправления в invoice), при этом ведет себя довольно агрессивно. Ваши действия?</p>	<p>Управление конфликтом, умение вести переговоры, лояльность и склонность к соблюдению правил. Возможные действия: «Я понимаю, что Вам было бы удобнее... (что просит клиент). Но, к сожалению, есть определенные жесткие правила, которые я не имею права нарушать. Я готов максимально идти Вам навстречу, но в рамках тех правил, которые для меня установлены». Если клиент продолжает жестко настаивать, то имеет смысл предложить ему переговорить с руководителем отдела</p>
<p>15. В документах, присланных Вам клиентом, существенная ошибка. Вам необходимо сообщить об этом клиенту, зная, что это довольно обидчивый и нервный человек. Как Вы это сделаете?</p>	<p>Умение работать с негативной информацией. Возможный вариант: «Спасибо, мы получили от Вас необходимые документы и готовим ваш заказ. Есть один момент: чтобы нам все оформить правильно, избежать неприятностей с... (например, таможней), надо изменить... данные в том документе, который Вы прислали. Когда я могу ожидать от Вас новый вариант документа — сегодня до конца дня или завтра утром?»</p>

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
<p>16. В данный момент Вы рассчитываете скидки только трем дистрибьюторам, занесенным в Вашу таблицу. Впоследствии таких дистрибьюторов может стать заметно больше. Будете Вы это делать вручную (это будет быстрее) или будете вводить формулы и линки (это чуть дольше). Обоснуйте решение</p>	<p>Склонность к автоматизации труда, умение прогнозировать временные затраты на будущее. Если в данный момент можно позволить себе потратить чуть больше времени, то лучше автоматизировать процесс, так как впоследствии это сэкономит много времени</p>
<p>17. Ваш клиент просит порекомендовать, стоит ли ему пользоваться условиями СІР (СИП) или ExWorks. Ваши комментарии?</p>	<p>Знание ВЭД, различных условий поставки из-за рубежа. Условия СІР — это условия поставки, которые предусматривают обязательства со стороны продавца по найму перевозчика, оплате расходов по перевозке и страхованию груза. Условия ExWorks означают, что продавец выполняет свое обязательство по поставке, когда передает товар в распоряжение покупателя на своем предприятии или складе. Покупатель отвечает за наем перевозчика, погрузку товара и страхование, а также несет все расходы и риски в связи с перевозкой от предприятия продавца к месту назначения. Цена ExWorks обычно ниже цены СІР. Соответственно решение о выборе тех или иных условий во многом зависит от того, насколько покупатель имеет возможность и желание оптимизировать транспортные и страховые расходы, имеет ли соответствующую службу и информацию. Если это так, то условия ExWorks будут ему более выгодны в финансовом плане</p>

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
18. Ваш клиент осуществляет поставку на условиях СІР (СІІР), при этом он хочет, чтобы Ваша компания произвела таможенную очистку импортного груза. Ваш ответ?	То же. При условиях поставки СІР обязанность осуществлять таможенную очистку импортного груза возлагается на покупателя
19. Вам необходимо объяснить условия автопоставки. Какой транспортный документ является в этом случае обязательным?	Знание необходимой сопроводительной документации. ЦМР (СМР)
Финансы	
1. Представьте, что перед Вами стоит задача обосновать открытие российского юридического лица западной компании помимо существующего представительства. Назовите основные возможности и угрозы данной ситуации	Понимание финансовых и юридических возможностей и угроз при различных формах существования компании. Логика ответа состоит в том, что открытие российского юридического лица влечет за собой значительно большую свободу коммерческой деятельности (можно очень долго и подробно объяснять) и в то же время значительно более серьезное налогообложение и рост штата компании за счет структуры бухгалтерии и склада
2. Как Вы обоснуете для бизнес-менеджеров необходимость соблюдения продакт микс с финансовой точки зрения?	Понимание основных составляющих планирования бизнеса, понятия рентабельности, для западных компаний — Profit & Loss (P&L) report. Основная идея — различные продукты дают, как правило, при продаже различную норму прибыли (маржинальную прибыль, Gross Profit). Продакт микс рассчитан таким образом,

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
	<p>чтобы соблюсти Gross Profit для бизнеса в целом. При его несоблюдении может существенно уменьшиться прибыльность бизнеса, хотя объем продаж и будет производить позитивное впечатление</p>
<p>3. Представьте себе такую ситуацию: закупочная цена продукции неизменна, отпускная цена была повышена на 25% по сравнению с предыдущей. При этом оборот в деньгах остался неизменным. Как изменился оборот в единицах продукции? Какие плюсы и минусы, возможности и угрозы кроются в данной ситуации?</p>	<p>Умение анализировать финансовые составляющие вкуче с маркетинговыми и показателями бизнеса в целом.</p> <p>Естественно, что оборот в единицах продукции упал. Основным положительным моментом данной ситуации является то, что прибыль возросла при сохранившемся обороте в деньгах. Основной негатив — падение объема продаж в единицах, что может повлечь за собой потерю рыночной доли и захват ее конкурентами. Важно понять дальнейшие тенденции: если оборот в единицах продукции вернется к первоначальному уровню, то можно говорить о том, что рост цены вполне оправдан и принимается рынком, в ином случае стоит задуматься или о снижении цены, или о повышении эффективности продвижения продукции.</p> <p>Подобная ситуация будет, скорее всего, оправданной при низкой конкурентности на рынке, при продвижении товаров престижных брендов, а также при репозиционировании или постепенном выводе товара с рынка (стратегия «снятия сливок»).</p> <p>Неприемлемы подобные действия при выводе товара на рынок и при условии, что целевая группа очень чувствительна к цене</p>

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
<p>4. На каком этапе жизненного цикла продукта имеет смысл продажа продукции по себестоимости? Обсудите ответ</p>	<p>То же. Продажа по себестоимости может быть оправдана (хотя, конечно, не всегда) на стадии вывода продукта на рынок, когда необходимо завоевать лояльность потребителей и «приучить» их к продукту, а также иногда на стадии ухода с рынка, если спрос на товар упал настолько, что только сильное снижение цены поможет реализовать товар (хотя такая ситуация почти всегда связана с ошибками в планировании)</p>
<p>5. В чем основное отличие отчета о прибылях и убытках (Profit & Loss) и отчета о денежных потоках (Cash Flow) с точки зрения бизнеса? Какую аналитическую информацию дает каждый из этих отчетов бизнес-менеджеру?</p>	<p>Понимание роли отчетности в соответствии со стандартами GAAP для бизнеса в целом, умение соотнести финансовые показатели с показателями бизнеса в целом. Основная идея: отчет о прибылях и убытках (P&L) дает представление о реальной динамике бизнеса при условии, что доходы и расходы привязаны не к моменту фактического получения/затраты денег, а к моменту отражения этого факта в бизнесе. Отчет о денежных потоках (Cash Flow) дает информацию о фактическом движении денежных средств. Например, клиент оплачивает компании оказываемые услуги по предоплате. Услуги будут оказываться равномерно в течение трех месяцев. Такая ситуация означает, что в P&L полученные средства будут распределены равномерно на три месяца, а в Cash Flow отражены в момент фактического поступления на счет</p>
<p>6. Представьте, что компания закупает новые машины той же марки вместо амортизированных в количестве 10 штук. Каким образом данная ситуация отразится в отчете о прибылях и убытках (Profit & Loss) и в отчете о денежных потоках (Cash Flow)?</p>	<p>Знание основ GAAP. Логика аналогична предыдущему: в P&L никак не отразится, так как будет идти точно такая же амортизация, а в Cash Flow отразится сумма, затраченная на приобретение машин, в момент покупки, а также продажа по остаточной стоимости, если она будет произведена</p>

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
<p>7. Вам необходимо улучшить состояние Cash Flow (денежные потоки) в Вашей организации. На какие бизнес-показатели Вы обратите внимание и постараетесь повлиять в первую очередь?</p>	<p>Знание GAAP, представление о соотношении различных процессов и показателей в бизнесе. Основные показатели — Inventory и Receivables. Мы можем работать с ценой, повышая ее и тем самым увеличивая Gross Profit, но это может привести к потере рыночной доли, также можно снижать затраты, но появляется риск недостаточности инвестиций</p>
<p>8. Обоснуйте смысл операции хеджирования</p>	<p>Знание одного из принципов минимизации финансовых рисков. Основной смысл операции хеджирования в снижении рисков, связанных с колебанием курсов валют</p>
<p>9. Опишите основные возможности и риски при создании в организации нескольких профит-центров с самостоятельными бюджетами</p>	<p>Соотнесение финансовых составляющих с организационной структурой и общим менеджментом. Основными преимуществами можно считать децентрализацию, большую гибкость в принятии решений, ответственность руководителей профит-центров за бюджет своего профит-центра в полном объеме, большие возможности мотивации руководителей. Риски могут быть связаны с тем, что при такой структуре значительно большая зависимость успеха бизнеса от профессионализма людей, есть риск злоупотреблений, усложняется процесс бизнес-планирования и финансового анализа</p>

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
<p>10. У Вашей компании значительные оборотные средства, однако наблюдается слабая активность дистрибьюторов, их объемы закупок Вашей продукции практически стоят на месте. Какие варианты действий в подобной ситуации Вы сможете предложить? Обсудите их</p>	<p>Понимание финансовых механизмов стимулирования сбыта, подход к кредитованию. В данной ситуации основная задача состоит в том, чтобы проанализировать причины слабой активности дистрибьюторов. Если основная причина в недостатке у них оборотных средств, то существует возможность большего использования поставок по отсрочке платежа (кредитования) со стороны компании-производителя. Если же причина в недостаточной поддержке сбыта, то возможно вложение части свободных средств в рекламные и промоушн-акции</p>
Администрация, секретариат	
<p>1. Посетитель пришел на переговоры к одному из руководителей компании на 15 минут раньше назначенного времени. Ваши действия? Обсудите их</p>	<p>Умение осуществить прием посетителя, доброжелательность, тип корпоративной культуры, к которой привык кандидат. Оптимально: уточнить у руководителя, может ли он принять посетителя, если нет, то предложить подождать в удобном месте, предложить чай/кофе</p>
<p>2. Посетитель, которому назначена встреча одним из руководителей компании, ждет уже 5 минут. В этот момент руководитель сообщает Вам по телефону, что будет на месте только через 15 минут. Ваши действия?</p>	<p>То же. Стоит извиниться, попросить подождать в удобном месте, предложить чай/кофе</p>

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ / логика ответа
3. Осмотрите наш офис/эту комнату. Что здесь удачно и что бы Вы предложили улучшить с точки зрения офиса-менеджмента?	<p>Умение быстро оценить ситуацию, объективность, корректность, навыки офис-менеджмента.</p> <p>Ответ зависит от конкретной ситуации</p>
4. Представьте себе, что Вам нужно выбрать оптимального поставщика канцелярских товаров для компании. Опишите свои действия и то, каким образом Вы будете принимать решение	<p>Умение выбирать оптимального поставщика, проводить тендеры, лояльность и соблюдение интересов компании. Также с помощью этого кейса мы можем оценить активность — рефлексивность.</p> <p>Возможные шаги:</p> <ul style="list-style-type: none"> • анализ потребностей и бюджета на закупку; • сбор информации о поставщиках определенного уровня; • получение предложений от поставщиков, причем с предварительным уведомлением их о том, что Вы проводите тендер; • выбор лучших вариантов, торг; • выбор лучшего предложения; • подтверждение с руководством (если не было оговорено обратное), договор, пробная поставка. <p>В зависимости от пробной поставки — продолжение сотрудничества с выбранным поставщиком или продолжение тендера</p>
5. Одна из Ваших задач — фильтрация звонков, поступающих Вашему руководителю. Как Вы будете это делать?	<p>Управляемость — инициативность, корректность, расстановка приоритетов. При ответе на этот вопрос вы сможете хорошо оценить адаптабельность к корпоративной культуре и руководителю. Для того чтобы говорить о принципах фильтрации звонков, надо сначала понять, что принято в компании и какие ожидания у руководителя</p>

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
<p>6. Одновременно Вас просят о каких-то действиях (которые входят в Ваши обязанности) два разных сотрудника. Параллельно делать это невозможно, а оба просят сделать как можно быстрее. Ваши действия? (Получите ответ, исходя из разных ситуаций: равные, не равные по иерархии в компании, действительно срочная задача или просто пожелание сотрудника.)</p>	<p>Расстановка приоритетов, навыки коммуникации. Правильного ответа как такового не существует, сопоставьте ответ с тем, что Вы хотели бы видеть у себя в организации</p>
<p>7. Ваша задача — выбрать компанию-провайдера и организовать обеды в офисе. Ваши действия?</p>	<p>То же, что в вопросе 4, а также уровень внимания и учета интересов других сотрудников компании. Аналогично ситуации с выбором поставщика канцелярских товаров, только в данном случае стоило бы добавить опрос сотрудников об их пожеланиях, а также о том, насколько их удовлетворяют выбранные обеды</p>
<p>8. В офисе звучит сирена пожарной тревоги. Ваши действия?</p>	<p>Умение действовать в критической ситуации, расстановка приоритетов. Правильного ответа не существует, сопоставьте с желаемой картиной</p>

Продолжение таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
<p>9. Вам необходимо сообщить руководителю, что заказанные для клиента подарки будут на 2 дня позже (это не Ваша вина). Вы это сделаете?</p>	<p>Умение брать на себя ответственность, работа с негативной информацией, склонность к предложению решений в проблемной ситуации. Важно, чтобы кандидат очень кратко изложил данную ситуацию, сославшись на объективные обстоятельства, и тут же предложил свои варианты решения. Иными словами, важна установка не на оправдания или избегание ответственности и неприятной ситуации, а на решение возникшей проблемы</p>
<p>10. Вас просят выполнить работу, которая не входит в Ваши непосредственные обязанности, но больше никто ее сейчас не сможет сделать исходя из уровня квалификации. Ваши действия?</p>	<p>Заинтересованность в результатах работы в целом, лояльность, умение брать на себя ответственность. Правильного ответа как такового не существует, все зависит от подходов, принятых в организации</p>
<p>11. Три телефонных звонка звучат одновременно. Ваши действия?</p>	<p>Умение быстро ориентироваться, навыки работы, связанной с ответами на большое количество звонков в офис. Если нет приоритетности линий /звонков, ответить, попросить подождать, ответить на следующий и т. д.</p>
<p>12. Ваш руководитель должен быть в Амстердаме через 5 дней. Виза в Голландию делается в течение трех недель. Ваши действия?</p>	<p>Знание специфики визовой поддержки, умение находить выход из сложной ситуации. Делается шенгенская виза в ту страну, где срок меньше, перелет — через эту страну (например, виза во Францию делается за один день)</p>

Окончание таблицы

Кейс	Правильный ответ /логика ответа
<p>13. Ваш руководитель ошибся и назвал водителю такси не тот аэропорт. Он звонит с полдороги и говорит Вам об этом. До конца регистрации осталось полчаса, а ехать минимум 45 минут. Ваши действия?</p>	<p>Аналогично. Можно организовать так называемую заочную регистрацию через ту авиакомпанию, самолетом которой осуществляется перелет</p>
<p>14. Вы — офис-менеджер и набираете персонал в секретариат. Ваши действия? Каковы будут основные 3–4 требования к будущим сотрудникам? (Кейс актуален и для тех, кто не претендует на руководящую позицию.)</p>	<p>Умение решать сложную задачу, выходящую за рамки типовых каждодневных функций. Приоритеты и представления о качествах и навыках, оптимальных для сотрудников секретариата. Также мы можем оценить активность — рефлексивность. Правильность ответа целиком и полностью зависит от того, что принято в организации</p>
<p>Обучение, работа с персоналом — ответы не приводятся, так как вы сможете самостоятельно их дать с учетом опыта работы с персоналом и технологий, представленных в этой книге</p>	
<p>Обучаемость, умение быстро адаптироваться к новой информации — ответы не приводятся, так как кейсы принципиально проверяют те же навыки, которые были представлены выше, основное, что следует оценить, — полно ли использовал кандидат данную ему в кейсе информацию</p>	

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Весь мой опыт привел меня к важной мысли: нет плохих и хороших сотрудников, есть подходящие и неподходящие. Когда-то я пыталась оценивать людей, опираясь на личную интуицию, и очень часто мне удавалось найти правильное суждение. Но, когда я разработала и стала применять специальные методики, то сильно выиграла: мои заключения чаще оказывались верными, стало легче убеждать коллег или клиентов в правильности этих выводов, потому что появились конкретные аргументы. Надеюсь, Вы смогли найти в этой книге ответы на свои вопросы.

Методики, с которыми Вы имели возможность познакомиться, пригодятся и в личном общении. Хочется пожелать всем умения разбираться в людях и правильно оценивать их потенциал, ведь именно это в наши дни дает основное конкурентное преимущество и рекрутеру, и HR-специалисту, и владельцу компании,

ВНИМАНИЕ!

Мне очень важна обратная связь от моих читателей, поэтому я буду благодарна вам за комментарии о книге по адресу HR.SIvanova@gmail.com.

«Альпина Паблицер» рекомендует



Личная эффективность на 100% Сбросить балласт, найти себя, достичь цели

Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев, 2-е изд., 2013, 208 с.

Все хотят быть успешными. Но каждый понимает успех по-своему — для кого-то одно-значно важнее семья, для кого-то карьера, а большинство из нас разрывается между двумя этими крайностями, в тщетных попытках найти в сутках 25-й час. Новая книга Светланы Ивановой и Дмитрия Болдогоева предназначена для всех, кто хочет жить полной жизнью, реализовать весь свой потенциал, избавиться от стереотипов и негативных установок, научиться приемам эффективного поведения и за счет этого добиться настоящего успеха — именно такого, которого хочет конкретный человек и который сделает его счастливее.

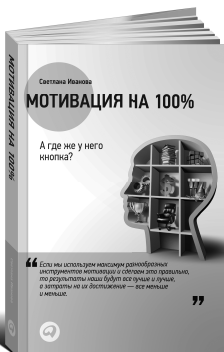


Оценка компетенций методом интервью Универсальное руководство

Светлана Иванова, 3-е изд., 2013, 155 с.

Книга признанного эксперта в области HR Светланы Ивановой, автора бестселлера «Искусство подбора персонала», предлагает готовые инструменты для оценки характеристик и особенностей кандидатов и сотрудников компании. Задавая правильные вопросы и верно интерпретируя ответы, можно быстро и безошибочно определить, соответствует ли человек предлагаемой должности. Не всегда у специалистов есть время моделировать кейсы, формулировать проективные вопросы или разрабатывать другие инструменты оценки.

Книга, содержащая вопросы для оценки наиболее востребованных в бизнесе компетенций, в основе которой — тысячи интервью с соискателями и запросов кадровых служб, станет неоценимым инструментом специалистов в сфере HR, руководителей и владельцев бизнеса.



Мотивация на 100% А где же у него кнопка?

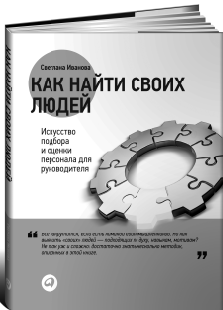
Светлана Иванова, 8-е изд., 2013, 285 с.

Серия «Бизнес на 100%»

В своей книге Светлана Иванова рассказывает о подходах к повышению эффективности работы наиболее важного ресурса компании — ее сотрудников. В ней собраны и на практических примерах исследованы методы, которые наиболее часто используются западными и российскими компаниями. С помощью этой книги вы сможете сформировать систему мотивации персонала, оптимальную для вашей компании. Лучше усвоить и научиться использовать изложенный в книге материал вам помогут многочисленные практические примеры и задания, а также сквозная деловая игра «Виртуальный отдел».

Эти и другие книги вы можете заказать на сайте www.alpinabook.ru
и по телефону (495) 980-8077

«Альпина Паблишер» рекомендует

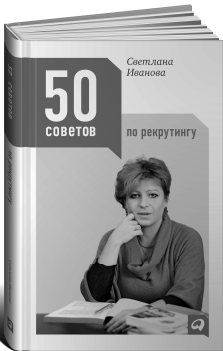


Как найти своих людей Искусство подбора и оценки персонала для руководителя

Светлана Иванова, 2013, 173 с.

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.



50 советов по рекрутингу

Светлана Иванова, 2012, 256 с.

В своей новой книге Светлана Иванова сформулировала наиболее важные советы HR-менеджеру, которые научат правильно действовать и при найме специалистов среднего и низшего звена, при продвижении и ротации сотрудников внутри компании, а также при хедхантинге — поиске специалистов высшего звена: топ-менеджеров, главных бухгалтеров, коммерческих директоров и т. д. Светлана Иванова — признанный HR-гуру и бизнес-тренер, автор девяти книг, среди которых такие бестселлеры, как «Искусство подбора персонала», «Оценка компетенций методом интервью», «Развитие потенциала сотрудников» и «Продажи на 100%».

В качестве бонуса к книге идут советы по эффективной коммуникации рекрутера от Дмитрия Болдогоева и статья по массовому найму персонала от Ларисы Шинкаренко.



Продажи на 100% Эффективные техники продвижения товаров и услуг

Светлана Иванова, 8-е изд., 2013, 277 с.

Серия «Бизнес на 100%»

Все мы каждый день что-нибудь продаем — кто-то делает это по роду деятельности, а кто-то «реализует» собственные идеи коллегам, руководству, подчиненным и даже друзьям и родственникам. И от того, насколько мы будем убедительны, применяя умение задавать вопросы, методику выявления мотивов и потребностей человека, знания основ невербального поведения и другие приемы, зависит наш успех. Овладеть технологией эффективных продаж вам поможет эта книга.

В ней проанализированы примеры оптовых и розничных продаж товаров различных ценовых категорий, которые легли в основу задач, позволяющих закрепить полученные знания. Книга предлагает готовые рецепты, которые вы сможете адаптировать к собственному бизнесу и начать применять на следующий же день после ее прочтения. Здесь вы найдете минимум общих советов и максимум конкретных решений.

Эти и другие книги вы можете заказать на сайте www.alpinabook.ru
и по телефону (495) 980-8077

TRY THE BOOK

“ Избегайте так называемых типичных вопросов. Например, любой человек готовится к ответам на вопросы о причинах смены места работы. Поэтому данный вопрос вряд ли будет эффективен, а вот если его переиначить: «Что Вы ожидаете (ожидали) от нового места работы?», или: «Сравните свое нынешнее место работы с предыдущим», или: «Почему люди меняют работу?» (возможны и другие вариации), — вы получите более достоверные результаты. Для большинства людей отрететированным является вопрос о недостатках-достоинствах, поэтому его также не стоит задавать в стандартном контексте.

«Почему Вы заинтересованы в работе в нашей компании?» — вопрос хорош только при двух условиях: если вы хотите послушать дифирамбы в адрес компании либо проверить, что именно на данный момент кандидат удосужился узнать о компании (это, безусловно, его определенным образом характеризует). При этом надо понимать, что о реальной мотивации в такой ситуации вы не узнаете почти ничего.

”