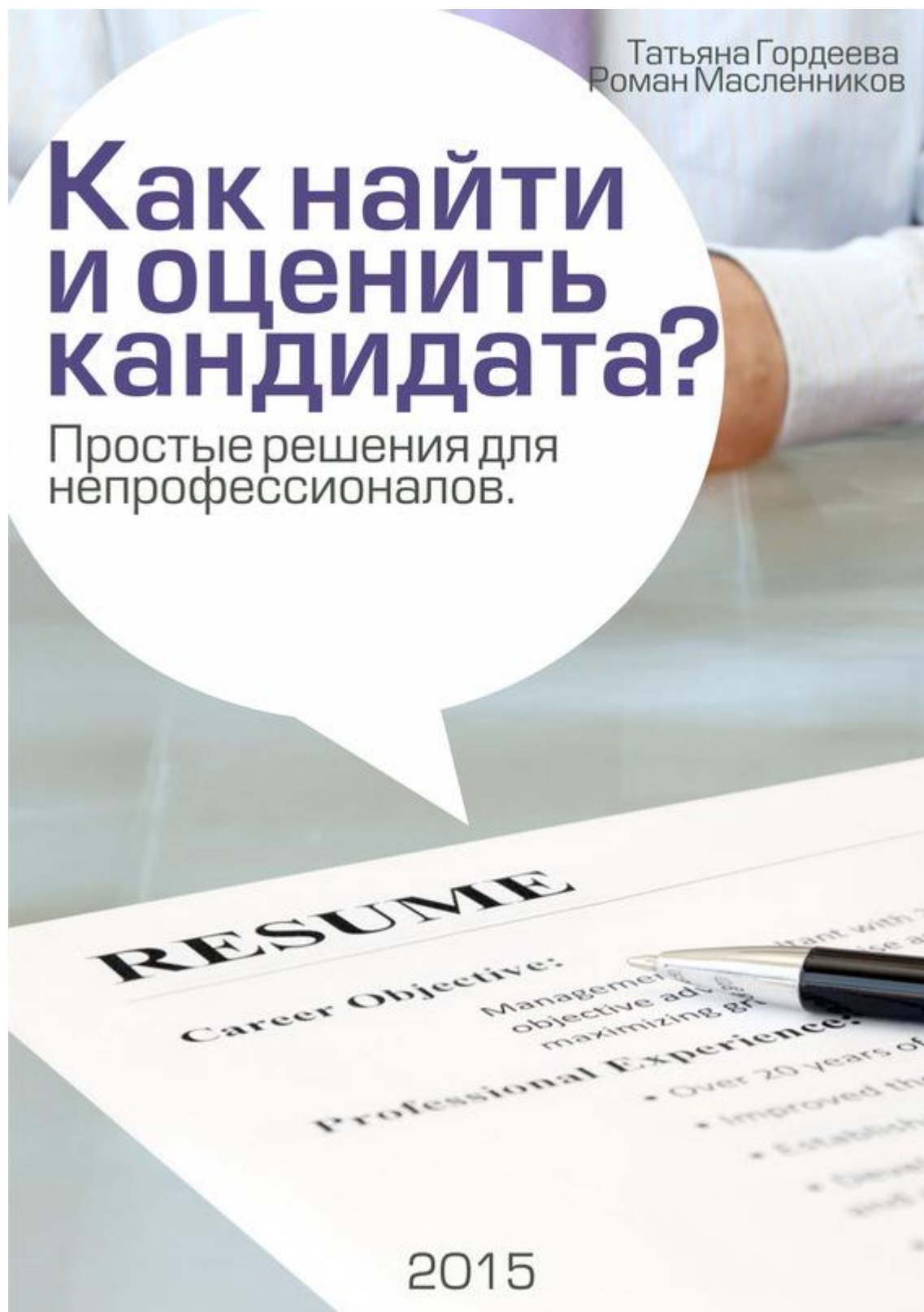


Роман Михайлович Масленников, Татьяна Гордеева
Как найти и оценить кандидата? Простые решения для
непрофессионалов



«Как найти и оценить кандидата? Простые решения для непрофессионалов. / Под редакцией Романа Масленникова»: Москва; 2015

Аннотация

Бизнес это люди и от того как вы выстраиваете свои взаимоотношения с сотрудниками, начиная с подбора и оценки персонала, зависит результат всего дела.

Эта книга для вас, если Вы хотите:

- всегда находить нужный персонал вне зависимости от условий рынка и дефицита специалистов в отрасли,*
- с легкостью оценивать любого кандидата и экономить массу своего драгоценного времени, не обладая специальными знаниями,*
- быть уверенным в правильности и обоснованности своей оценки,*
- научиться задавать вопросы на собеседовании так, чтобы получить максимум достоверной информации,*
- стать профессионалом в сфере подбора и оценки персонала, но не знаете с чего начать.*

Эта книга станет для вас пошаговым планом, скелетом вашей стратегии в подборе и оценке персонала, даже если у вас нет психологического образования или образования в сфере управления персоналом.

Уникальные личные наработки автора помогут Вам самостоятельно разобраться в сложном комплексном процессе, чтобы реализовать его осознанно и эффективно.

Татьяна Гордеева

Как найти и оценить кандидата? Простые решения для непрофессионалов

Благодарности

Выражаю благодарность моей коллеге Алле Волобуевой, которая помогала мне в процессе написания книги, давала объективную оценку моему творению и поддерживала это мое начинание.

Благодарю также Владимира Клепачёва, члена нашей тренинговой команды, за поддержку и готовность помочь.

Огромная благодарность моей семье, дочери Алисе за любовь, веру и принятие.

Большое спасибо Роману Масленникову и Александру Белановскому за уникальный проект, результатом которого на свет появилась моя первая книга.

Хочу сказать спасибо всем моим соискателям и клиентам-работодателям за возможность получить практический опыт и знания, за сотрудничество и интересное эмоциональное общение. Без вас эта книга просто не могла бы появиться на свет.

И вам, дорогие мои читатели, спасибо за интерес к моему труду. Полезного вам чтения.

Всегда ваша, Татьяна Гордеева,
эксперт в сфере управления персоналом,
независимый консультант по подбору персонала

Предисловие или историческая справка. Как все начиналось

Итак, я хотела бы посвятить свою книгу теме оценки персонала методом интервью, и адресовать ее аудитории, которая не имеет специального образования, специальных навыков.

Оценка работника, так или иначе, использовалась людьми с незапамятных времен и присутствовала в их жизни в тех ситуациях, когда нужно было нанять какого-то специалиста для выполнения определенного рода работ. Учитывались тогда рекомендации друзей, знакомых авторитетных личностей, часто специалист проверялся уже в работе. И всегда, во все времена в этом процессе присутствовала доля риска. Есть такой фактор, как человеческий и он влияет с двух сторон – субъективизм рекомендаций, потому что это другой человек и субъективизм самого нанимателя. На первый взгляд довольно сложная процедура, но тем не менее без этого никак, управление рабочим процессом не возможно без того, чтобы не пытаться раз за разом оценить кандидата.

В шутку или всерьез, самым первым человеком, который занимался подбором персонала в России в больших масштабах можно назвать Петра I. Общеизвестный исторический факт, что в период его правления проводились масштабные административные, финансовые реформы. В стране катастрофически не хватало грамотных, хорошо обученных специалистов. Таким образом, Петр I был вынужден ехать за границу, покупать специалистов там. По отдельным данным у него работало одновременно от 300 до 1000 высококлассных инженеров, корабелов, финансистов и специалистов другого уровня. Очевидно, что и перед ним стояла задача оценки специалистов на этапе отбора и найма.

Вторым профессиональным рекрутером, менеджером по управлению человеческими ресурсами многие считают Сергея Юрьевича Витте. Он был одним из самых известных выдающихся неординарных государственных деятелей России, управлял юго-западными дорогами. Под его управлением был 30 000 коллектив. Ему удалось добиться прибыльности от этого хозяйства. У него получалось создавать хорошее рабочее настроение, таким образом, коллектив работал качественно с мотивацией. На его предприятии творились чудеса. Очень умело подбирал людей, все служащие были командой, стояли друг за друга, были готовы сделать буквально все возможное и невозможное, выполняя производственные задачи. Также Витте занимался «охотой за головами». Стоило ему где-то увидеть талантливого человека в другом ведомстве, он очень быстро оценивал его талант и переманивал к себе.

В настоящее время в сфере подбора и оценки персонала используется очень много современных методик. Такие методики как психологическое, профессиональное тестирование, assessment center, и в том числе, конечно, используется метод интервью. Информации очень много, вы можете ее получить абсолютно легко и свободно, как в Интернете, так и в каких-то более глубоких, проработанных источниках, таких как книги, тренинги специалистов в этой области, вебинары.

Моя книга сегодня для тех, кто не готов погружаться серьезно в полный комплекс методик для подбора персонала. Я хотела бы поделиться с вами стратегией и инструментами, которые могут быть доступны любому человеку без специальной подготовки. Для проведения тестов, например, вам нужно владеть определенными техниками, заканчивать специальные курсы психологической подготовки для того, чтобы потом расшифровывать результаты тестов самостоятельно, либо пользоваться услугами специалиста, который подберет необходимую вам тестовую методику а затем будет расшифровывать результаты тестирования раз за разом. Метод интервью, который будет предложен читателю, как один из инструментов, не требует таких временных и ресурсных человеческих затрат, прост в освоении. Из достаточно уважаемых мной авторов, которые высказались на эту тему, я хотела бы вспомнить о Брайне Трейси или о Светлане Ивановой. Брайан Трейси предприниматель, бизнесмен, тренер, коуч. Все его книги основаны на его личном опыте и опыте самых успешных людей в своей области. Он собирал свои знания по крупицам, оттачивая техники и методики. Светлана Иванова специалист высочайшего уровня в сфере управления человеческими ресурсами с профильным образованием.

В моей книге вы найдете информацию о моих личных уникальных наблюдениях, выжимках, техниках, которые легко вы можете освоить, применить и быстро получить

хороший результат.

Моя личная история, которая привела меня сегодня к вам на страницы этой книги, кажется мне довольно успешной, так как мне всегда везло на судьбоносные встречи, доступность необходимой практической информации, возможность оттачивать свой опыт и мастерство через интересные задачи. Как я оказалась в теме оценке персонала. Когда я училась в школе, я мечтала стать психологом, работать с людьми, помогать людям. На тот момент для меня это было несбыточной мечтой. Поступить на единственный психфак нашего города было практически невозможно. Поэтому я поступила в крупный технический ВУЗ, закончила его, начала свою трудовую карьеру, которая никак не была связана ни с моей нынешней профессией, ни с моей мечтой. Это был период 90-х, трудоустройство молодого специалиста было весьма проблематично, не говоря уже о работе по профессии.

Я начала пробовать различные доступные в тот момент профессии, зарабатывала деньги, получала опыт, профессиональный, жизненный. Через несколько лет волею случая я прошла огромный по тем временам (70 человек на вакансию) конкурс и была принята на работу в очень крупную иностранную компанию, лидера своего рынка в мире. В рамках моей стартовой должности у меня были обязанности, связанные с подбором персонала. Компания обеспечивала качественное обучение всех своих сотрудников в зависимости от должности и задач.

Меня обучили искусству проведения интервью. Я стала в нем активно практиковаться через выполнение текущих рабочих задач. Итак, я прикоснулась к этой теме. Она мне очень понравилась, работа с соискателями, помощь им в вопросах самоопределения, подбор, управление персоналом, все это доставляло мне большое удовольствие. По мере профессионального роста я стала больше своего рабочего времени уделять всему, что так мне нравилось, задачи в сфере управления персоналом расширялись, добавилась адаптация, мотивация, оценка и др. На сегодняшний день я ежедневно провожу как минимум одно собеседование. Если говорить о статистике, то это уже 17 лет непрерывного опыта в проведении собеседований и оценке персонала, более 150 успешно закрытых вакансий специалистов различного уровня, начиная от менеджеров по продажам и заканчивая том-менеджерами, коммерческими директорами, исполнительными, финансовыми директорами и т. д. Надо отметить, что я подбирала специалистов для различных сфер бизнеса: это и производство, и строительство, и торговля, и розничная торговля, торговля различными товарами, начиная от продуктов питания и заканчивая электротехникой.

Каждый день, приходя на свою работу, я стремлюсь к совершенству. Я анализирую свой опыт, готовлюсь к собеседованию, подбираю техники и вопросы, которые я буду задавать в зависимости от конкретной задачи. В ходе собеседования я учусь использовать весь свой опыт, внимательно слушать, чтобы задать тот вопрос, который необходим, который логичен и даст мне необходимую в данный момент времени информацию. Подходит кандидат или не подходит. Каждый день я думаю о том, как сделать процесс оценки более совершенным, качественным, простым, доступным в применении и освоении. И на сегодняшний день мой вывод прост: любой человек, обладая определенной настойчивостью, наблюдательностью, умением слушать и слышать, любовью к людям, сможет овладеть несколькими приемами и самостоятельно проводить качественную оценку персонала, кандидатов в рамках буквально двух-трех собеседований. Кроме того, я могу сказать, что эти навыки, эти техники очень помогут читателю и в дальнейшем, когда ему нужно будет проводить оценку уже действующих сотрудников. Они также могут быть использованы для проведения сессий оргразвития, сессий оценки и развития потенциала сотрудника. Вам предстоит оценить мотивацию вашего подчиненного, оценить его работу за последние полгода, провести «сшивку» его целей и организации. Техника проведения интервью будет вам незаменимым помощником для решения ваших текущих задач в управлении персоналом, поможет вам почувствовать бразды правления в своих руках и эффективно добиваться поставленных целей вместе с командой.

Глава 1

Трудности в оценке кандидатов

Итак, мы понимаем, что у оценки в рамках подбора персонала есть несколько задач, которые эта оценка должна обеспечить. Одна из этих задач это надежность самой оценки, то есть достаточно высокая степень её валидности. Отсюда же вытекают и сложности, которые возникают у участников процедуры отбора персонала.

Здесь важно отметить, что как бы руководитель не пытался обойти процедуру отбора и оценки кандидата в свое подразделение, уйти от этого объективно сложно. Либо вы должны принимать в этом участие, так как непосредственно вам потом управлять этими людьми, либо вы принимаете тот факт, что велика вероятность принять в команду неподходящего сотрудника. Если вы не погрузились в процедуру, не приняли участие непосредственно в отборе кандидатов, в тщательной глубокой проверке и переложили эту работу на другого сотрудника, то как же вы можете быть уверены, что результат потом удовлетворит лично вас? И это будет именно тот человек, который нужен вам для выполнения определенных задач. Так стоит ли рисковать и полагаться на волю случая, авось повезет?!

Перейдем к трудностям, с которыми сталкиваются новички в нашем деле и не только.

Что бы я отметила, как самое главное. Самое большое, сложное и комплексное. Это, конечно, субъективизм в оценке. Понимание того, что как бы вы не старались, вы все равно можете ошибиться. И степень ошибки тоже может быть и маленькой, и большой. Как это минимизировать – это большой вопрос. Потому что присутствует человеческий фактор.

Что конкретно может быть внутри субъективизма? Здесь может быть самое простое это ваше плохое настроение. Если вы находитесь в плохом настроении, общаясь с кандидатом, то вы, конечно, смотрите на всё, что происходит, через призму негатива, соответственно видите больше плохого, и кандидат для вас больше плох, чем хорош.

Продолжая раскрывать проблему субъективизма, я бы отметила влияние негативного опыта общения, который у вас сохранился в памяти. Те ошибки в коммуникации, которые в свое время привели к неприятным ситуациям. Впечатления накапливаются у нас внутри, в подсознании, и мы невольно можем затруднить процесс восприятия в настоящем. И возможно, что манера поведения кандидата, его речь, жестикуляция могут напомнить вам что-то из вашего негативного опыта. Соответственно, вы оцениваете кандидата не с точки зрения его профессионального навыка, а с точки зрения манеры поведения и пропускаете через призму собственного восприятия.

Довольно часто встречаются стереотипы, клише, которые есть внутри у каждого человека. Поэтому необоснованные клише в подборе персонала, на мой взгляд, слишком сужают тот диапазон, в рамках которого вы можете допустить кандидата к себе. Другими словами, если вы сказали себе, что у вашего лучшего кандидата обязательно должно быть только высшее образование, потому что вы считаете, что без него совсем никак, то, если вдруг попался человек совсем, поверьте, неглупый и у него высшего образования по какой-то причине нет, то вы лишили себя и его возможности получения опыта совместного плодотворного сотрудничества. Или, к примеру, если вы говорите, что людей мотивируют только деньги. Получается, что мир весь стоит только на корысти? На самом деле большие достижения, они делаются всегда в самую последнюю очередь ради денег. Они всегда делаются ради интереса. Как пример обратного убеждения, которое более экологично и более эффективно было бы для вас, когда вы подбираете себе персонал.

Встречаются возражения некоторых работодателей по поводу приема кандидатов неславянских национальностей. Или вот еще, например такой вариант предубеждений – молодая успешная бездетная женщина, которая приближается к 30 годам, в самое ближайшее время обязательно должна забеременеть. С другой стороны, женщина с маленьким ребенком

тоже может вызвать опасения, что она будет часто брать больничный по уходу за ребенком. Кандидат, который часто менял работу, обязательно также быстро уйдет и от вас. Если соискатель очень много лет работал в одной компании, то это говорит об его стагнации и отсутствии профессионального развития. Ну и еще один вариант убеждения – успешный сотрудник успешен во всем.

Бывает, что такие установки себя оправдывают, по теории вероятности, но далеко не всегда и не со всеми. У любого из нас есть сильные и слабые стороны, не может, да и не должен быть человек совершенен во всем. Давая шанс кандидату, вы и себе даете возможность получить хорошего сотрудника в наш век демографических провалов и дефицита кадров.

“Оценка человека не может зависеть от того, что от него не зависит (от цвета волос, формы носа, расы, происхождения и т. д.)”

Тадеуш Котарбиньский

Субъективизм может найти свое выражение в свойстве проекции, когда вы идентифицируете себя с кандидатом, то есть думаете, что так, как думаете вы, должен, скорее всего, думать и он. Если вас что-то мотивирует и вдохновляет, то значит и соискателя это, конечно же, должно мотивировать. Такая позиция не способствует качественной оценке, потому что у каждого человека есть своя внутренняя парадигма и свои метапрограммы, через которые он воспринимает информацию, благодаря которым он принимает решения и совершает поступки. Все очень индивидуально. Большая ошибка думать, что человек будет действовать из тех же побуждений, что действуете и вы.

Есть еще такой момент, как рекомендации. Вполне вероятно, что рекомендации проверенных людей вам помогут, но при этом могут и навредить. Я имею ввиду ситуацию, когда вы полностью доверяете мнению высокопоставленных или успешных людей, которые дают рекомендации о данном конкретном кандидате. Тут, как говорится, доверяй, но проверяй. В разных условиях человек может действовать по-разному даже при внешне похожих ситуациях.

Также на собеседованиях часто присутствует эффект первого впечатления от кандидата, и находясь во власти позитивного ореола есть опасность, что вы, будете просто не слишком внимательны к другим сигналам, которые могут давать негативную информацию о профессиональном уровне соискателя. Вы автоматически присвоите этому кандидату только положительное, и, соответственно, сделаете неправильные выводы. То же самое происходит, если человек вам не понравился с первого взгляда по какой-то причине. И дальше всё идет так, что вы не склонны найти и заметить сильные, хорошие стороны соискателя.

Что еще может быть сложностью в рамках оценки кандидата? Бывает, что невероятно сложно оценить человека, у которого нет похожего опыта, либо опыта работы в прошлом нет вообще. Но, тем не менее, вы понимаете, что на эту вакансию вы готовы брать человека без опыта. Оценка таких кандидатов может показаться сложной, так как оценивать все равно нужно, даже при отсутствии опыта. Например, их личностные компетенции, будет ли человек обучаем, в какой срок он может этому научиться. Если это месяц-два, это хорошо. Если это год, то это никуда не годится. Это будут слишком дорогостоящие вложения в свой персонал.

Один из важнейших блоков оценки в ходе интервью это оценка соответствия соискателя внутренней корпоративной культуре организации. Всегда бывает важно определить, впишется ли человек в ваш коллектив. Даже если корпоративная культура не оформлена, не прописана, тем не менее она все равно существует. Для того, чтобы сотрудник был успешен в своей деятельности, ему должно быть комфортно именно в этой компании, выполняя эти задачи, с этими людьми, с этим руководством, в рамках этих правил. Бывает иногда, что на первый взгляд человек обычный, спокойный, адекватный, но потом приходит в коллектив и получается, что у него со всеми начались какие-то конфликты, скандалы, он просто не вписался, хотя есть и

способности, и выполнять он всё может, а сработаться с коллективом не получается.

Еще одна распространенная ситуация. На собеседовании в 99 % случаев кандидат находится в состоянии стресса. Стресс заставляет людей совершать нехарактерные для них поступки, проявлять себя в неожиданно, незапланировано. Кандидат входит в ступор, сидит напряженный и, конечно же, ему сложно показать себя с сильной наилучшей стороны, и даже просто в обычном работоспособном продуктивном состоянии. Он начинает заикаться, слова идут плохо, нужные фразы почему-то забываются в нужный момент, всё идет неважно и, соответственно, оценить адекватно этого человека вы уже не можете. Как его расслабить? Как сделать так, чтобы человек начал с вами делиться действительно нужной вам информацией, на основании которой вы сможете сделать потом все свои выводы? Это одна из проблем, которая может быть.

Одна из сложностей для руководителей в процедуре подбора это значительные, на их взгляд, временные затраты. Надо встречаться с человеком, надо задавать ему вопросы. А на то, чтобы узнать много, хорошо пообщаться, на это нужно очень много времени, как кажется руководителю. Времени этого, как правило, нет. Что с этим делать не очень понятно. Как его оптимизировать? Хотелось бы за час-два выяснить тот ли это кандидат или не тот.

Одна из самых больших трудностей, которая существует у руководителя, когда он пытается оценить кандидата, это сложность оценки его управленческих компетенций. Знакома всем ситуация с кандидатом, который имел очень хороший опыт как линейный специалист, но не имел управленческого опыта или имел его в недостаточном количестве. В этом случае непонятно, сможет ли он управлять людьми и процессами, а не только своим личным опытом и временем. Совсем не обязательно, что отличный менеджер может стать хорошим руководителем. И бывают ситуации, когда человека нельзя переводить на руководителя, просто потому что мы потеряем хорошего менеджера, а хорошего руководителя не приобретем. Как определить в рамках собеседования, может ли человек быть хорошим руководителем?

Часто сотрудник, который проводит оценочные собеседования, руководствуется просто собственными ощущениями – вот я чувствую, что это так. Но что такое чувство? Чувство это нечто необъяснимое, без доказательств или аргументов. Может так, а может и не так. Как же понять, верны ли ваши чувства по отношению к этому кандидату или их еще нужно как-то перепроверить? И как перепроверить свои чувства?

Иногда возникают сложности во взаимопонимании в ходе собеседования. Например, соискатель не понимает смысла ваших вопросов, не может на них ответить и не дает вам информации для принятия дальнейшего решения. Несмотря на то что мы все говорим на одном языке, в общении присутствуют коммуникационные барьеры, и, планируя свои вопросы к соискателям, мы должны это учитывать.

Интересное наблюдение, которое вам тоже известно, скорее всего. Когда вы общаетесь с человеком коммуникабельным, то он всегда естественно, нравится вам больше, чем человек более замкнутый, закрытый. Но всегда ли коммуникабельность является залогом успешности во всех рабочих ситуациях. Возможно, она перерастет в болтливость, и будет отрицательно сказываться на результативности сотрудника. Очередная сложность при оценке – как понять, обманывает вас кандидат или нет. Он хорошо подготовился, дает социально желательные ответы или он достаточно правдив и открыт, и можно доверять тому, что вы слышите.

Еще одна сложность, с которой сталкиваются интервьюеры. Какие можно задавать вопросы на собеседовании? Как задавать вопросы, чтобы дать возможность кандидату на них ответить и получить необходимую для себя информацию, которая потом поможет принять правильное и максимально объективное решение. Как правильно построить кейсовые вопросы, чтобы они дали адекватный результат и помогли выявить наличие той или иной компетенции у кандидата, степень её выраженности. Как сформировать список компетенций для оценки, для разных должностей? Что для нас важнее ответственность или инициативность,

организованность или исполнительность. Какая коммуникабельность нам нужна, понимая, что коммуникабельность офис-менеджера – это совсем не коммуникабельность менеджера по продажам. Как правильно описать и сформулировать эту компетенцию и как определить критерии её оценки, единые и понятные для всех сотрудников и участников процесса отбора.

Следующий вопрос, который часто встает перед профессионалами. Как сделать так, чтобы все участники процесса отбора, потому что их может быть несколько и лучше, чтобы их было несколько, потому что важно мнение со стороны, коллегиальное решение, так вот вопрос, как сделать так, чтобы все работали в рамках одной системы ценностей? Как эту систему ценностей прописать, организовать и потом, соответственно, эту процедуру реализовывать? Как привлечь сотрудников других департаментов к оценке кандидатов и формированию бизнес-процесса подбора персонала? Как объяснить им важность и нужность их участия, вовлеченности и, как следствие, получение более качественного результата.

Следующий вопрос подборщика – как выбрать наиболее подходящую методику оценки кандидатов в каждом конкретном случае. Это может быть подбор на различные позиции, в зависимости от текущих целей и задач бизнеса. И если вы понимаете, что одна методика была успешна в подборе офис-менеджера, то вы совсем не уверены, успешно ли это будет в подборе водителя, в оценке кандидатов на должность водителя.

Вспомните все ситуации, когда вы подобрали подходящего кандидата, но, увы, не идеального, ведь идеала в природе не существует. Вам нужно проранжировать требуемые на должности компетенции по степени важности и решить, что обязательно должно быть у соискателя, и отсутствие каких навыков можно ему «простить» и доучить уже в процессе работы.

И закончить я хотела бы разбором ситуации, когда руководитель принял решение передать специалисту работу по поиску и оценке кандидатов, довериться помощнику. Встает вопрос – как вам определить, кто это будет? Кому можно это доверить, кому нельзя, кто профессионален, кто нет? И снова оценка профессионализма вашего будущего рекрутера.

Хочу вас обнадежить и сказать, что со всеми этими сложностями можно справиться. Я поделюсь с вами моими рецептами, тем, что доказало свою эффективность многократно на практике.

Глава 2

Голубая мечта каждого руководителя

В этой главе мы узнаем, каким может быть всего лишь один день человека, который овладел искусством подбора персонала и проведения интервью.

Нужные люди находятся легко и быстро. Вы за считанные дни привлекаете именно того человека, который идеальным образом вписывается в команду, как недостающий пазл в общую картину.

Время, которое вы тратите на оценку успешного соискателя не превышает полутора-двух часов в общей сложности, на неуспешного уходит не более 30 минут.

За время короткой встречи через правильное задавание вопросов и получение необходимой информации вы видите уникальную индивидуальность человека, оцениваете его сильные и слабые стороны и знаете, как раскрыть его талант через выполнение нужных вам бизнес-кейсов.

Ваши выводы обоснованы и поэтому дают вам уверенность в правильности своих решений.

Вы редко ошибаетесь при отборе и ваши расходы на текучку персонала сведены к минимуму.

Через качественную и своевременную оценку действующих сотрудников вы создали эффективную систему кадрового резерва, которая помогает вам выстраивать и реализовывать ваши долгосрочные стратегические планы.

Ваши сотрудники довольны своей работой, занимаются делом, приносящим им удовольствие, работают продуктивно и качественно.

У вас много внешних переговоров, бывают действительно важные встречи, результат которых влияет непосредственно на ход бизнеса. Ваш опыт и навыки установления контакта, наблюдения, правильной оценки и здесь служат вам хорошую службу.

Вы понимаете, что по мере получения опыта качественной оценки, вы становитесь достаточно приятным собеседником. Вы умеете понять и выслушать. Друзья чаще идут с вами на контакт, становятся более открытыми, звонят, предлагают встретиться. Круг ваших знакомств расширяется. Вы легче знакомитесь с новыми людьми, с которыми вы встречаетесь на различных отраслевых мероприятиях и не только. У вас постепенно складываются хорошие взаимоотношения. Некоторые из них впоследствии становятся вашими партнерами или клиентами. Естественно, это благоприятно сказывается на вашем личном имидже, имидже компании, и как следствие, на той прибыли, которую вам приносит ваш бизнес. У вас есть, чем поделиться с людьми, есть, о чем им рассказать. Вы понимаете их потребности, тревоги, можете подсказать, что им делать, как им найти себя, как им встроиться в эту жизнь, потому что можете оценить их слабые и сильные стороны.

Вы сами можете научить своих подчиненных руководителей как правильно оценить сотрудников и кандидатов. Вы можете оценить профессиональный уровень того, кому стоит доверить подбор и оценку персонала, то есть самого персональщика.

Поскольку растут ваши доходы, время высвобождается на развитие, семью, хобби, благотворительность.

Вам доставляет удовольствие общаться с новыми людьми. Это очень интересно, в рамках собеседования увидеть, какой же человек на самом деле. Рассмотреть его поближе. Положить бесценный опыт в свою копилку.

Что же мы получаем в результате такого чудно-счастливого дня? Вы понимаете, что вы можете спланировать подбор персонала, быстро и обоснованно понять, что вам нужно оценить, и как вы можете это оценить. Вы уверены в своих силах, в правильности своего решения. И даже если вы ошибаетесь, понятно, что человеческий фактор, есть человеческий фактор, но ваши ошибки минимизированы. Это невероятно интересная сфера. Сфера человеческих взаимоотношений, оценки потенциала людей.

Глава 3

Подготовка к подбору сотрудника. Отсутствие подготовки это подготовка к провалу

Давайте говорить о тех инструментах, которые вам потребуются, для того, чтобы качественно перейти к решению вышеописанных задач и результативно оценивать кандидатов в рамках вашего интервью. Сначала я перечислю все инструменты, которыми я хочу поделиться с вами, потом я разберу подробно каждый из этих инструментов.

Итак, чтобы оценить кандидата методом интервью вам понадобится, для начала сама вакансия, т. е. не просто вакансия, а вам нужен обязательно профиль вакансии и должности.

Второе – это сам кандидат, который как-то должен к вам прийти, откликнуться на вакансию, для того, чтобы вы его оценили. Третье – вам нужно подготовиться к самому интервью, т. е. вам нужно организовать место и составить чек-лист с вопросами для оценки.

Давайте теперь разберем подробнее каждый из этих пунктов.

Итак, прописанный профиль вакансии. Но прежде чем перейти к подробному описанию профиля, нужно обязательно сказать о том, что является предпосылкой к получению качественного профиля. Как бы это ни банально звучало, это цели организации, каскадированные потом на подразделения в виде конкретных задач и бизнес-процессов. Бизнес-процесс является основой для конкретного описания вашей вакансии. Очень важно понимать логику процесса – сначала задачи, которые должны быть выполнены, потом определение того, какой специалист может эффективно справиться с подобными задачами.

Профиль должен включать в себя следующую информацию: место должности в общей организационной структуре предприятия, функциональные обязанности, профиль профессиональных компетенций, личностный профиль, формальные требования к сотруднику, выполняющему обязанности должности. Этот список считается минимальным. При этом нужно понимать, что вам не достаточно иметь только профиль должности, вам еще нужен профиль кандидата. Есть небольшое, но важное отличие между этими профилями. Должность это некий идеал, а кандидат редко соответствует идеалу. Вам нужно обязательно расставить приоритеты в ваших требованиях к кандидату, что он должен знать уметь обязательно и какие параметры могут быть у него на начальном уровне. Связано это различие еще и с тем, что сама вакансия должна быть интересна кандидату тем, что дает возможность развиваться, расти профессионально, что становится невозможным в случае, когда специалист полностью готов к работе такого уровня. В чем тогда интерес получить такую работу. Итак, вам нужен этот эталон в виде профиля кандидата, по отношению к которому вы сможете оценить всех, откликнувшихся на вакансию. Пример профиля должности вы найдете в Приложении в конце книги.

Для получения базы резюме кандидатов вам нужно, самое простое это дать объявление. Чтобы дать объявление нужно определиться с каналами поиска. В первую очередь это федеральные работные порталы, такие как superjob и headhunter. Это могут быть доски объявлений, такие как avito, профессиональные блоги, соцсети, печатные издания. Следующий шаг это текст объявления. Ваш текст должен быть лаконичным, понятным, интересным настолько, чтобы привлечь кандидата. Есть какие-то стандартные тексты-подсказки, которые предлагает такой сайт, как superjob, которые тоже могут вам помочь. Самое главное, понимать хорошо свою целевую аудиторию, её интересы и ценности, образ жизни. Отвечая на потребности кандидата, вы сможете написать для него вполне достойное “коммерческое предложение”, то есть вашу вакансию в красивой упаковке.

Сегодня, в век демографических проблем работодатель может выбрать себе сотрудника из крайне небольшого количества соискателей. Дефицит квалифицированных кадров налицо. В этих условиях подборщики тренируются в искусстве копирайтинга и написания продающих текстов.

Объявление вышло в надлежащем виде в правильном месте. Если все так, то отклики не заставят себя ждать и вам останется только отобрать подходящие резюме по формальным критериям, например, возраст, гендерные признаки, образование и т. д. Неформальные показатели по резюме вы просто не сможете оценить. Можно приглашать соискателей на собеседование. Чтобы приглашение состоялось на самом высоком уровне и не отпугнуло кандидатов, лучше поручить это дело опытному человеку.

Следующий шаг в подготовке – это место проведения интервью. Место должно быть удобным для всех участников процесса. Отдельный кабинет, комфортная мебель и т. д.

Предварительная договоренность об участии с коллегами, если вы планируете проводить интервью совместно. В ходе собеседования вас никто не должен прерывать, беспокоить, уберите гаджеты, телефоны, ноутбуки и пр. Проявите уважение к кандидату. Если собеседование дистанционное, по скайпу, то должно быть готово ПО, микрофон, наушники и, конечно же, интернет. Все обязательно проверяется заранее.

Теперь определяемся с видом собеседования. Собеседования могут быть разными. Вы можете пользоваться какой-то одним инструментом или делать комплексное интервью.

Перечислю несколько видов – структурированное интервью, ситуационное кейс-интервью, собеседование по компетенциям, проективное интервью, мини-тесты. Когда вы определились с видами интервью, можно приступить к формированию листа вопросов для оценки всех необходимых параметров. Основные 3 блока, подлежащих оценке это мотивация, соответствие корпоративной культуре и профессиональные знания, навыки и компетенции. Для каждого оцениваемого параметра должны быть четкие критерии, то есть определение нужного вам проявления данной компетенции или навыка. Например, вам нужен коммуникабельный человек на позицию офис-менеджер, соответственно, вам нужно, чтобы человек был достаточно общителен, позитивен и умел сглаживать острые углы во входящем и исходящем общении по стандартным офисным задачам. Тогда вы говорите, что самая сложная ситуация – это какой-то там звонящий разъяренный клиент, которому нужно просто сказать: «Не волнуйтесь, мы все решим», и перевести звонок в отдел продаж клиентскому менеджеру. Если мы говорим о коммуникабельности продавца, то это другой уровень коммуникабельности, это уже умение, вести переговоры, устанавливать контакт, выявлять потребности, преодолевать возражения. Пример описания корпоративных компетенций вы найдете в приложении в конце книги.

Настал волнующий момент встречи с соискателем. Я не случайно назвала его волнующим, так как не раз наблюдала в жизни, что даже для оценщика момент знакомства с достойным профессионалом или просто с новым человеком может вызывать очень разные эмоции. Для того, чтобы качественно провести собеседование, собрать максимум информации, вам нужно расположить кандидата к себе, установить с ним контакт. Запаситесь парочкой приемов, которые помогут вам разговорить вашего соискателя. Улыбка, открытость, доброжелательность точно сослужат вам хорошую службу. Признание заслуг, уместный комплимент, приемы активного слушания и присоединения тоже помогают в процессе установления взаимопонимания.

Очень важный момент в собеседовании это презентация вашей компании. Ваш офис, сотрудники, общение по телефону с кандидатом, рассказ о компании в ходе интервью, все играет роль и создает образ предприятия. Продумайте, какую информацию вы считаете нужным донести до человека в ходе первой встречи с ним, что является ключевым. Возможно это особенности корпоративной культуры, правила, по которым живет компания, или это конкурентные преимущества вашего продукта, или особенности кадровой политики, отношения компании к своим сотрудникам.

Чем больше будет информации у кандидата, тем лучше. Тогда больше вероятность, что его ожидания будут адекватны и оправданы в случае успешного трудоустройства. Другой важный момент презентации это собственно PR, создание благоприятного имиджа компании-работодателя, чем, безусловно, не стоит пренебрегать.

Также вам понадобится правильно завершить собеседование. Продумайте 2 варианта, на случай, если вы уже решили отказать кандидату и при вашем положительном решении. Соискателю должны быть понятны ваши и его дальнейшие действия после собеседования. Если ему придется ожидать ответа от вас, то сколько дней. При этом отказать сразу было бы не вполне уместно. Можно дать понять кандидату, что у вас конкурс и вы хотите пообщаться со всеми откликнувшимися. Важно завершить на позитивной ноте, поблагодарить за внимание к компании и вакансии.

Глава 4

35 советов для тех, кто решил заняться подбором и оценкой кандидатов

Совет № 1. Создание профиля должности. Начните с описания тех задач, которые предстоит решить сотруднику на этой должности. Далее определите, с помощью каких знаний, навыков и компетенций можно с этими задачами справиться успешно. Это и есть профиль должности. Вы будете смеяться, но руководители часто задаются вопросом, какие сотрудники нужнее – умные или исполнительные, инициативные или действующие по инструкции... На самом деле, ответ только один – приносящие прибыль! И об этом знает даже Вовочка.

- Вовочка, какие птицы самые полезные для человека?
- Жареные, Марь Ивановна...

Совет № 2. Теперь определитесь с приоритетами, что из этого списка навыков обязательно должно быть у претендента. Чему вы сможете обучить его в течение нескольких недель, месяцев. Не слишком опытный кандидат обойдется вам дешевле, будет более заинтересован в получении работы у вас. Это и есть профиль кандидата. Как видите, есть небольшое отличие от профиля должности, но принципиально важно на это обращать внимание, приступая к подбору и оценке кандидата. Например, для менеджера по активным продажам в обязательном приоритете будут следующие компетенции: позитивное отношение к жизни, нацеленность на результат, коммуникабельность. То есть без этих трех компетенций невозможно получить успешного продавца. И неважно, если он не владеет техникой продаж или у него не очень много подобного опыта. Опыт дело наживное и технике продаж вполне можно обучить за очень короткий срок.

Животрепещущий вопрос – сразу брать на работу опытных сотрудников и платить им большие зарплаты, или нанимать задешево молодежь и тратить на ее обучение? Весь вопрос в балансе – сколько денег принесут вам опытные, и сколько сил, средств и времени понадобится на обучение молодых?

- Сколько тебе понадобилось, чтобы научиться летать?
- Точно не помню, но примерно семь-восемь.
- Месяцев?
- Самолетов.

Совет № 3. Нарисуйте подробный портрет вашего кандидата. Какого он пола, возраста, какой образ жизни ведет, чем увлекается, с кем дружит, общается, где работает или работал, что читает, какие смотрит фильмы, где бывает в интернете. Это типичный представитель целевой аудитории для вашей вакансии. Проанализировав данную информацию, вы легко сможете определить источники поиска кандидатов.

Краткая аналитическая справка об аудитории популярных в нашей стране соцсетей.

Например, Фейсбук посещает наиболее продвинутая в профессиональном плане часть населения. Как правило, это серьезные специалисты, охватывающие широкое поле профессиональной деятельности. Здесь не сложно встретить индивидуальных предпринимателей, интернет-деятелей, IT-специалистов, а также представителей творческого класса, дизайнеров, рекламщиков... Возраст основных посетителей данной сети колеблется в диапазоне 25–50 лет. А с точки зрения географического расположения пользователей, здесь в большей степени представлены жители крупных городов. Основная аудитория фейсбука характеризуется социальным статусом и достатком не ниже среднего. Краткая справка об Одноклассниках. Соцсеть продолжает оставаться главной платформой рунета для общения «бывших» одноклассников, одногруппников, сослуживцев и т. д. Аудитория в большей степени женская (70 %), а средний возраст пользователей колеблется в районе 30–40 лет. Именно данную соцсеть предпочитают наиболее возрастные пользователи сети, и у многих она ассоциируется с местом встречи домохозяек. Ну и разумеется одна из самых популярных сетей

ВКонтакте охватывает просторы всего русскоязычного сегмента интернета, при этом достаточно хорошо представлена в регионах. Вопреки сложившемуся мнению о детском возрасте среднестатистического пользователя, в последнее время аудитория ВКонтакте заметно повзрослела. Средний возраст «костяка» оценивается 20–30 годами. Люди приходят сюда главным образом для общения, активно делятся музыкой, фотографиями и различными ссылками. Для общения «по интересам» создаются группы самых различных тематик. Наиболее раскрученные из них насчитывают свыше 5 000 000 подписчиков, среди которых число постоянных посетителей достигает 200 000.

Совет № 4. Напишите яркое запоминающееся объявление, которое сможет не просто описать вашу компанию, требования, обязанности по вакансии, но и заинтересовать нужного вам специалиста (читай совет № 3). Объявление должно продавать, не затеряться в общей массе серых и безликих текстов.

Продающий текст должен:

1. Втянуть в чтение
2. Заинтересовать читателя
3. Вызвать доверие
4. Развеять сомнения
5. Ответить на все вопросы
6. Побудить к действию и показать, что нужно делать

Например:

Реальный продажник

Обязанности:

продавать лучшие телеком-продукты (скоростной интернет и кабельное ТВ) потенциальным клиентам Компании (базу клиентов мы предоставим!).

Мы предлагаем:

хочешь крутить настоящий руль, а не джойстик?

сводить девушку не в фастфуд, а в ресторан?

надоело слоняться без дела?

Не тормози – зарабатывай!

Совет № 5. Подготовьтесь к собеседованию. Напишите чек-лист с вопросами, составьте презентацию о компании, о вакансии. Сформулируйте то, с чего вы начнете встречу, с каких фраз и чем вы её закончите.

Совет № 6. Обязательно просмотрите резюме перед интервью и отметьте там все, что вас смутило, что требует проверки, получения подробной информации. Зафиксируйте вопросы, которые вы хотите задать, на основании уже имеющейся информации о кандидате.

Совет № 7. Чтобы установить с соискателем контакт в самом начале встречи, произнесите короткую вступительную речь. Например «Добрый день! Располагайтесь, пожалуйста, поудобнее. Меня зовут _____, я занимаю в компании _____ должность. Сегодня у нас с вами первое собеседование, оно займет 20–30 минут. Позвольте мне сначала задать вам свои вопросы, в конце я обязательно отвечу на все ваши. В ходе беседы я буду делать записи, пусть это вас не смущает, это нужно, чтобы лучше вас запомнить». Эта вводная информация поможет соискателю быстрее адаптироваться в новой обстановке.

Совет № 8. Учитесь внимательно слушать собеседника. Это очень важно. Нужно дать возможность кандидату полностью высказаться. Не пытайтесь додумать его ответ. Задайте дополнительные вопросы, чтобы уточнить, прояснить детали.

Совет № 9. Задавайте открытые вопросы своему кандидату. Это вопросы, на которые невозможно ответить односложно «да» или «нет». Именно таким образом вы будете все время инициировать соискателя в предоставлении подробной информации о себе и собственном опыте.

Совет № 10. В ваших вопросах не должно быть подсказки ответов. Например: «А вы активный образ жизни предпочитаете?». Вряд ли вы услышите в ответ: «Нет, я веду пассивный образ жизни». Кандидату сразу понятно, какой ответ вы от него ждете, и он постарается соответствовать вашим ожиданиям. Это называется социально желательным ответом. «Какой образ жизни вы предпочитаете? Как вы проводите свое свободное время? Как проходит ваш

типичный рабочий день? и т. д.” – пример правильной формулировки.

Совет № 11. В ходе интервью делайте записи того, что говорит человек. Записывайте его речь коротко, фиксируйте основные ключевые фразы, слова. Старайтесь не перефразировать. Не пишите свои выводы. Собирайте информацию, на основании которой потом вы будете принимать решение. Если вы запишите то что кандидат говорил во время интервью, впоследствии вам очень легко будет вспомнить все детали собеседования и личность самого кандидата. Записывайте ответы кандидата так, чтобы с течением времени, вернувшись к своим записям, вы могли прочесть то, что написали.

Совет № 12. Следите за невербаликой. Смотрите, в каком человек настроении, какая у него мимика, жесты, смотрит ли он вам в глаза, какая у него поза, осанка, насколько он скован, нервничает, какие вопросы задевают его больше других и т. д. Возможно, есть попытка скрыть важную информацию. Попробуйте понять чем это вызвано, расспросить вежливо, понимая, что это может обидеть человека

Совет № 13. Задавайте проективные вопросы. Метод проективного интервью основан на свойстве человека проецировать свои собственные суждения и убеждения на всех остальных людей. Позволяет снизить вероятность социально-желательных ответов. Например: «Как вы считаете, почему люди уходят с работы, почему люди увольняются?». Вы спрашиваете обо всех людях, но, отвечая на такой вопрос, человек, как правило, озвучивает свои собственные представления.

Совет № 14. Спрашивайте кандидата об его личной жизни, в допустимых на то пределах. Например, о составе семьи, о родителях и ближайших родственниках, об образе жизни, хобби, о том, где человек живет, с кем он живет, кто его обеспечивает, какие у него личные планы и цели на ближайшее время и т. д. Эта важная информация поможет вам понять систему ценностей соискателя, то, что по сути будет влиять на принимаемые им решения на его рабочем месте. В человеке все взаимосвязано – работа влияет на личную жизнь и наоборот. Чем больше вы будете знать о своем сотруднике, тем лучше. Здесь нет лишней информации.

Совет № 15. Миксуйте, смешивайте методы оценки и типы интервью. Есть кейсовые, проективные вопросы, ролевые игры, мини-тесты, ситуационное интервью. Используйте разные инструменты, тогда вы получите наиболее достоверную картину о вашем кандидате.

Совет № 16. Обязательно включайте поведенческие вопросы в свое интервью. Спрашивайте о прошлом поведении. Поведение – это фактическое свидетельство того, что человек сказал или сделал в прошлом. Поэтому пример, основанный на фактах, с большой долей вероятности покажет вам, как человек будет действовать в будущем. Например: “Вспомните свой самый неудачный диалог с клиентом” “Расскажите ситуацию, когда вам пришлось обучиться чему-то достаточно быстро и самостоятельно в короткий промежуток времени”. Проследите, чтобы кандидат говорил от первого лица в прошедшем времени, уверенно и последовательно.

Совет № 17. Предложите кандидату задать свои вопросы. Это тоже тест. По его вопросам можно оценить насколько тщательно он готовился к интервью, как работает его логика, что для него интересно и важно.

Совет № 18. Соблюдайте следующую очередность во время интервью – ваши вопросы к кандидату, ответы на его вопросы, рассказ о вакансии и о компании. Придерживаясь такого порядка, вы лишаете человека дополнительной возможности дать социально-желательные ответы и соответствовать требованиям вакансии в любом случае, даже если вакансия по сути ему не интересна (по принципу “я лучше сразу на все соглашусь, а там посмотрим”).

Кроме того, данная стратегия полезна, если рассматривать интервью как переговоры о продаже вакансии соискателю с одной стороны и профессиональной компетентности работодателю с другой. Если вы расспросили кандидата об его ожиданиях, у вас появляется четкое представление о “потребностях клиента”, после чего ваша презентация вакансии для него будет гораздо более качественной, практически как индивидуальное коммерческое предложение с акцентом на условия, которые будут удовлетворять основные ожидания специалиста.

Совет № 19. Не переходите к оценке профессиональной пригодности до того как оцените два параметра – мотивация и соответствие корпоративной культуре. Помните, что потраченные

30 минут времени на выявление профпригодности потеряют свою актуальность, если кандидат ищет работу, которую вы не можете ему предложить. Аналогично работает принцип по оценке соответствию корпоративной культуре – вам вряд ли нужен специалист высокого уровня, который не сможет вписаться в вашу команду.

Совет № 20. Оценивая профессиональные компетенции, обязательно тестируйте кандидата на способность справиться с ключевыми рабочими ситуациями. Опишите каждую ситуацию в виде кейса и протестируйте этот кейс через использование на нескольких дилетантах и действительно сильных сотрудниках. Если кейс рабочий, смело используйте его для оценки кандидатов. Например, оценка умения правильно расставлять приоритеты для офис-менеджера: Ваш руководитель дал вам задание. Одновременно с этим вам абсолютно необходимо сегодня поехать на встречу для подготовки корпоративного мероприятия. Кроме того, бухгалтерия просит вас предоставить некую объемную информацию (что тоже входит в ваши обязанности). Одновременно сделать эти задания невозможно. Ваши действия?

Совет № 21. Обязательно используйте один из видов кейсов это ролевые игры в оценке будущих сотрудников отдела продаж. Только так вы сможете увидеть кандидата в его ключевой роли максимально достоверно.

Совет № 22. Старайтесь разрешить все свои сомнения в компетентности кандидата или в отсутствии оной в процессе интервью. Часто интервью заканчивается подобными выводами: «я сомневаюсь, сможет ли он делать вот это». Снять сомнения можно и нужно, задав несколько дополнительных вопросов. Например: «А были ли у вас в работе такие ситуации, когда вам приходилось действовать вот в таких условиях _____». Если подобного опыта не было, задайте человеку соответствующий кейс или предложите ролевую игру и оцените вариант его решения. Ваши сомнения это всего лишь отсутствие информации для оценки.

Совет № 23. Помните о двух задачах в ходе интервью:

1. Сбор информации. Сосредоточьтесь на плане собеседования, списке параметров к оценке, вопросах в чек-листе. Следуйте плану и записывайте все ответы кандидата. Оценивать будете по окончании встречи.

2. Внушение кандидату его важности для проводящего интервью. Вы должны создать благоприятное впечатление о вас и о компании даже в случае отказа. Ваши плюсы в этом случае это лояльный сотрудник в будущем, привлекательный имидж компании-работодателя в обществе, готовность соискателя давать необходимую вам информацию в ходе интервью.

Совет № 24. Обязательно привлекайте коллег к участию в отборе и проведении собеседований. Предварительно проинструктируйте их о правилах на собеседовании, раздайте подготовленные заранее вопросы, договоритесь о роли каждого и очередности. Например, может быть правило, что каждый интервьюер задает все свои вопросы и по окончании говорит «Спасибо, у меня больше нет вопросов», что является сигналом для другого сотрудника приступить к своей части собеседования.

Совет № 25. Постарайтесь сделать так, чтобы в ходе интервью никто и ничто вас не беспокоило. Отключите телефон, планшет, уберите ноутбук. Попросите секретаря никого не впускать к вам в кабинет. В этом случае ваше общение будет максимально эффективным и комфортным.

Совет № 26. Подбадривайте кандидата в ходе интервью. Отмечайте его чувства, присоединяйтесь к нему, устанавливайте с ним теплые, открытые взаимоотношения на время собеседования.

Совет № 27. Ведите интервью ритмично. Если вы отвели себе на интервью 30 минут, значит, вы должны в 30 минут уложиться. Для того, чтобы успеть все спросить в отведенное время, необходимо готовиться к интервью, заранее составлять вопросы. В рамках беседы держитесь намеченного плана, не уходите в сторону, и не позволяйте это делать вашему кандидату. Всегда есть соблазн поговорить с хорошим человеком о природе, о погоде. Останавливайте его мягко, но настойчиво в случае необходимости. Ритмичное интервью помогает вам собрать всю необходимую информацию в отведенный отрезок времени.

Совет № 28. Не поддерживайте кандидата, если он дает слишком много информации. Вам поможет такая фраза: «Я с удовольствием пообщаюсь с вами об этом в другой раз, а сегодня

давайте вернемся к вашему опыту работы».

Совет № 29. Обязательно проверяйте на интервью все документы. Попросите человека принести с собой паспорт, диплом об образовании, трудовую книжку, военный билет и т. д. Убедитесь в соответствии представляемой информации.

Собеседование. Кадровик читает трудовую книжку кандидата по последнему месту работы:

- Принят на работу 16 января, а уволился 24 января того же года. Почему?
- Чем больше трезвел, тем меньше мне там нравилось.

Совет № 30. Практика – лучшая проверка для кандидатов. Не пытайтесь понять все про кандидата по собеседованию, давайте ему тестовые задания! И все сразу станет понятно:

Пришел в бригаду лесорубов наниматься хилый мужичонка.

- Возьмите меня в бригаду, мужики!
- Не возьмем, уж больно ты дохлый.
- Дайте мне испытательное задание!
- Бери топор и руби отсюда просеку. Завтра придем – посмотрим.

Приходят на следующий день. Просека до самого горизонта. Сели на вездеход – кое-как доехали до мужика.

- Ну, мужик, ты даешь! Где ты раньше работал?
- В Сахаре.
- Но там же леса нет.
- И здесь не будет...

Используйте мини тесты в ходе интервью на выявление необходимых основных навыков. Например, попросите напечатать типичный для данной должности документ, сделать таблицу с формулами в Excel, перевести текст с английского на русский и наоборот. Для позиций рядовых специалистов часто используется однодневная стажировка, она может быть как оплачиваемой, так и нет. Здесь у руководителя есть возможность увидеть кандидата непосредственно на рабочем месте.

Совет № 31. Когда вам нужно принять решение в пользу того или иного кандидата, сравнивайте их с профилем, а не друг с другом, что было бы в корне не верно. Помните о своем эталоне, именно он является для вас ориентиром.

Совет № 32. Для тех, кто ищет хорошего подрядчика, оценщика, рекрутера. Специалист по подбору персонала должен быть обязательно позитивным, любить людей, с большим опытом оценки, личностная зрелость и наблюдательность. Он должен уметь собирать, добывать и анализировать большие объемы информации. Дотошность, внимательность к деталям, настойчивость должны быть его сильными сторонами. Кроме того хороший подборщик, оценщик должен уметь планировать подбор персонала. Обязательно нацеленность на результат и очень высокие коммуникативные навыки, т. к. рекрутер не просто задает вопросы, он практически ведет переговоры о продаже.

Совет № 33. Оценивайте результаты прошлой работы соискателя – выполнение поставленных планов, скорость решения задач. В этом вам большой помощник – ситуационное интервью. Хороший вопрос был бы также в этом случае: Как вы понимаете, что хорошо выполнили свою работу, по каким критериям?

Совет № 34. Вы все еще пытаетесь переманивать работников из лучших компаний? Напрасные хлопоты и бесполезные траты! После работы в лучших компаниях они будут думать, что делают вам одолжение, работая у вас. Наилучшим решением будет привлекать сотрудников от аутсайдеров – они будут держаться за вас и вашу компанию:

Молодой фермер, призванный на военную службу, в письме домой написал: "Эта армейская жизнь – сплошное удовольствие. Можно валяться в постели до шести часов утра".

Совет № 35. Не ищите идеального кандидата. Если вам покажется, что вы его нашли, знайте – все равно вы где-то не досмотрели, поэтому будьте готовы к каким-то сюрпризам. Ярко выраженные сильные компетенции всегда противоположны слабым компетенциям. Таланты являются одновременно людьми с очень сложными характерами. Помните об этом. Поэтому определяйте, что является приоритетом для вас на этой должности. Не стоит ждать,

что каждый человек сам расскажет о том, кто он. Это бывает редко, так как все мы, приходя на работу, хотим казаться и умными, и красивыми. Люди плохо знают самих себя. Поэтому руководителю важно уметь объективно оценивать сотрудника и подбирать адекватный функционал. Думаю, все согласятся, что любимая работа та, где вам удалось раскрыть свои способности и заниматься тем, что умеем лучше всего.

Глава 5

Советы для продвинутых. Погружение в детали

Если вы успешно освоили все описанное мною выше, и вам показалось мало, то настоящая глава именно для вас.

Я хотела бы рассказать вам об одном своем многолетнем наблюдении за все 17 лет работы с оценкой персонала. Обращали ли вы внимание на то, что 90 % соискателей, которые к вам приходят не знают четко, чего они хотят от новой работы. То есть если вы зададите вопрос: «Какую вы ищете работу?», скорее всего вы не получите вразумительного ответа. Будут говорить нечто подобное «интересную работу хочу», «хочу работать в стабильной компании», «хочу приходить и радоваться своему рабочему месту», «я хочу работать с людьми». Не очень-то понятно, не правда ли.

Искусство опытного интервьюера заключается в том, чтобы с помощью своих “волшебных” вопросов-инструментов понять то, что не понимает соискатель, докопаться до его представления об идеальной работе. В этой главе я хотела бы подарить вам список из тех вопросов, задав которые и получив какой-то ответ, вы можете понять, чего же все-таки соискатель хочет от работы.

Вопросы разбиты на смысловые блоки. Уместно задавать один основной вопрос и несколько уточняющих из каждого блока.

1 блок.

Почему вы прислали нам свое резюме? Почему вы подаете анкету на данную вакансию? Что вас привлекло именно в этой вакансии? Почему вы ищете работу? Почему вы ушли с последнего места работы? Какую вы ищете работу? Какие у вас требования к новой работе? Что для вас важно в новой работе? По каким критериям вы будете принимать решение о том, что вам следует принять это предложение по работе? Каковы ваши ожидания по зарплате?

2 блок.

Как давно вы в поиске работы? На какие вакансии вы отправляли свое резюме? Есть ли у вас сейчас предложения, которые вы рассматриваете? Какие вакансии были для вас наиболее интересны и почему? Откуда вы узнали про нашу компанию? Что вы думаете об этой вакансии? Как представляете себе эту работу?

3 блок.

Что вам нравилось на вашем последнем, предпоследнем месте работы? От чего вы получали удовольствие? Что вам не нравилось, чего вы хотели бы избежать? Какие у вас ближайшие профессиональные планы? Есть ли у вас «голубая мечта» в профессии?

4 блок.

Расскажите о самом значительном проекте, в котором вам довелось поучаствовать.

Расскажите о своем самом большом профессиональном достижении. Расскажите о трех своих самых больших победах, информацию о которых я при желании могла бы проверить.

Собрав ответы на эти вопросы, у вас уже будет примерная картинка того, в какой системе ценностей живет кандидат, что его мотивирует, какова его мотивационная карта и, соответственно, насколько он подходит на ту вакансию, которая есть у вас. Но помните, что одной мотивации недостаточно. Как сказал Джим Рон, “если у вас есть идиот и вы его мотивировали, то в результате вы получите мотивированного идиота”.

Немного информации о других методах оценки, кроме интервью. Интервью само по себе тоже бывает разное – поведенческое, ситуационное, проективное. Желательно проводить комплексное собеседование, включающее элементы всех методов. Так вы значительно расширяете свои возможности в получении максимально достоверной информации.

Но я бы хотела обратить ваше внимание на еще другие методики оценки кандидатов.

Например, Assessment center предполагает комплексную оценку сотрудников по компетенциям, следовательно, более детальное погружение, внимательное отношение к его личностным, профессиональным качествам. Данная процедура включает в себя деловую игру, индивидуальный анализ конкретных ситуаций, экспертное наблюдение, по результатам которого составляются рекомендации уже для каждого сотрудника. Данная система оценки является очень подробной, глубокой и валидной, но при этом затратной, так как для ее проведения используется большое количество различных методов и методик, что значительно повышает требования к квалификации оценщика.

То есть оценщик должен быть специально обучен именно методике Assessment center. Кроме того, Assessment center всегда проводится несколькими оценщиками. Большое количество времени и средств необходимо потратить на разработку сценариев деловых игр, что обязательно должно быть сделано сертифицированными специалистами. Сама деловая игра длится от 6 до 8 часов, расшифровка результатов займет несколько дней.

Немного об опросниках и тестах. Тесты могут использоваться для описания индивидуальных личностных характеристик, определения мотивационных способностей, определения психического благополучия, самоотношения, темперамента, ценностей. Чтобы работать с подобными инструментами, нужны профессиональные знания психолога и значительное время для расшифровки результатов. Вряд ли вы получите в результате любого тестирования полный необходимый объем информации о вашем кандидате.

В заключение этой главы я хотела бы несколько слов сказать про стратегию поиска кандидатов и их оценки, которая сложилась у меня благодаря ежедневной работе и поиску кратчайших путей достижения результата. Я всегда очень тщательно прорабатываю свою цель, начиная с задач должности и заканчивая портретом или даже образом идеального кандидата. Информацию собираю из различных источников – руководство компании и их пожелания, основы корпоративной культуры, личность будущего руководителя и его стиль управления, особенности работы в данной команде, подразделении.

У всей команды должно быть единое понимание и представление об идеальном кандидате. Работает сила мысли и коллективный разум на достижение цели. Дальше ведется на первый взгляд обычная работа – размещение объявлений на доступных ресурсах.

Если цель проработана качественно, портрет нарисован во всех деталях, то вы четко понимаете, где вам нужно разместить ваше объявление и какой там должен быть текст чтобы заинтересовать именно вашего соискателя. При таких условиях вы практически всегда достигаете цели быстро и легко. Нужный человек приходит в компанию через несколько дней после открытия вакансии и часто не через традиционные источники – неожиданно привел приятель или родственник, искал эту компанию и должность в ней сам целенаправленно и др. Мир быстро отвечает вам хорошим результатом, ваша мысль определяет ваше будущее.

Глава 6

Где востребованы хорошие оценщики персонала?

Итак, как же можно заработать в профессиональной сфере оценке персонала? Давайте сначала остановимся на том, что вообще это за профессия и где могут быть востребованы данные компетенции. Существуют два основных направления. Первое направление – это рекрутмент в чистом виде – работа в рекрутинговом агентстве либо фрилансером. Основная задача таких специалистов – это подбор персонала для различных компаний, на различные вакансии.

Среднестатистический рекрутер закрывает от трех до четырех вакансий в месяц. Лидеры могут повышать планку до двенадцати вакансий, учитывая, что это не массподбор. Доход таких работников напрямую зависит от количества закрытых вакансий, от уровня позиции и от метода поиска. Самый простой метод поиска это открытый поиск или собственно рекрутмент. Далее идет Executive Search – то есть прямой поиск топ-менеджеров и редких специалистов без публикации объявления о вакансии в СМИ.

И последний метод Head Hunting – переманивание конкретного специалиста по запросу работодателя, другими словами, поиск кандидата в этом случае, как таковой не проводится, потому, что заказчик хочет получить конкретного специалиста фамилия которого известна. Стоимость услуг рекрутинговых агентств на рынке растет в зависимости от вида подбора, с помощью которого закрывается данная вакансия. За обычный рекрутмент заказчик может заплатить 9-18 %, ES и HH будут стоить не менее 22–25 % совокупного годового дохода специалиста. Рекрутер получает свой процент от суммы договора за закрытую вакансию.

Второй вариант карьерного и профессионального роста в сфере подбора и оценки персонала это работа внутренним рекрутером находясь в штате конкретной компании. Например должность менеджера по персоналу в единственном лице в небольшой компании численностью до 150 человек. Зона ответственности в данном случае включает в себя ведение кадрового делопроизводства, подбор персонала, организация обучения и развития персонала, корпоративных мероприятий. Если компания больше, то подборщик может начинать свою карьеру как специалист по подбору внутри отдела персонала и стремиться к должности руководителя отдела подбора персонала, HR-директора, HR бизнес-партнера. Задачи таких специалистов уже не сводятся к простому рекрутменту и оценке, а расширяются до всего, что имеет отношение к управлению персоналом. Доходы таких специалистов по данным из открытых источников, такие как рейтинги зарплат на сайтах hh.ru superjob.ru выглядят следующим образом. Ассистенту отдела персонала готовы платить 15–20 тысяч рублей в месяц, менеджеру по персоналу 25–35 тысяч, руководителю отдела персонала 40–80 тысяч, доход HR-директора может составлять и 150, и 200, и 250 тысяч рублей в месяц, в зависимости от города и компании.

Еще один вариант развития карьеры рекрутера это сфера обучения, например оценке, подбору и др. Часто тренерство идет вместе с коучингом. Коучинг можно выделить в отдельное профессиональное направление. Данный вид деятельности требует высокого уровня коммуникационных навыков, чего опытному оценщику не занимать. Да и оплачивается эта профессия достаточно высоко. Консультация коуча может стоить от 2 до 10 тысяч рублей, коучинговое сопровождение от 30 до 100 и более тысяч в месяц.

В качестве истории успеха я хотела бы рассказать о проекте Алены Владимировой. Алена Владимировая родилась в Вологде. В 1992 году закончила факультет журналистики Московского Государственного Университета.

В 2007 году получила степень AMI в открытой школе бизнеса Санкт-Петербурга сразу по

двум специальностям: маркетинг и управление проектами. С февраля 2000 года по февраль 2004 года занимала пост руководителя медиа-холдинга «Наш регион» в Вологде. С января 2004 по январь 2007 – руководитель отдела продвижения в компании «РДВ-Питер», а также главный редактор журнала «Ваш досуг». С 2007 год по 2008 годы занимала позицию руководителя интернет-проектов в компании «РДВ-Медиа». В этом качестве Алена работала над одним из крупнейших рекрутинговых ресурсов Работа. ру. С января 2008 года работала в Мейл. ру, где отвечала за запуск классифайдовых start-up проектов, постановку продаж и продвижение. С февраля 2009 года – руководитель направления привлечения талантов Mail.ru. В 2010 основала собственное агентство «Талантинг», в рамках которого подбирает ведущих специалистов для крупных компании. В 2010 году создала кадровое агентство PRUFFI по поиску звезд для российской веб-индустрии. Среди клиентов компании: Mail.Ru, Groupon, ИД Коммерсант, RuTube, громкие стартапы и инновационный бизнес. В 2011 году Владимирская совместно с Игорем Мацанюком основала фонд Farminers.com для инвестиций в молодые стартапы. в 2012 году один из ведущих российских венчурных фондов Almaz Capital оценил Pruffi в \$4 млн. В настоящее время Алена Владимирская – один из крупнейших экспертов в области рекрутинга и HR для интернет-индустрии. Обладатель премии «HR-бренда» Лучшие работодатели России. Увлекается психологией, литературой, искусством. Живет и работает в Москве.

Глава 7

Кадровая индустрия. Рождение и развитие. Современные бизнес-кейсы

Сегодня уже никому не надо доказывать, что люди – это основной капитал любой компании, любого бизнеса. Потребность в высококвалифицированном первоклассном персонале неиссякаема. Профессиональные специалисты всегда были и будут в дефиците, так же, как и неудовлетворенный спрос на высококлассных профессионалов со стороны управленцев компании будет постоянным. А спрос, соответственно, нужно уметь удовлетворять.

Это непреложный закон любого бизнеса.

Но если мы покопаемся в истории, то увидим, что проблемы со сбором людей для проведения определенных работ возникали у человечества еще много веков назад. И поначалу их решали с помощью военных действий. Например, пленные становились работниками поневоле, рабами. Но, естественно, человечество продолжало развиваться, специалистов с опытом и знаниями работодатели стремились привлекать на добровольной основе, чтобы повысить качество мотивации и, соответственно, результат работы этих людей. В XIV веке в Германии был создан прообраз современных кадровых агентств, первая частная служба по трудоустройству.

В наполеоновские времена Британия и Франция конкурировали в приватизации людей, носителей уникального опыта и знаний. Эти страны активно привлекали к себе талантливых специалистов через специально созданные организации, которые зарабатывали хорошие деньги за поставку «умных голов». В середине XIX века самая первая служба по подбору персонала появилась в американском Бостоне. Во время Первой Мировой войны частные агентства занятости уже всю подбирали специалистов для военных заводов, столь дефицитных тогда работников. Позднее, в период экономического подъема, стремительно растущего спроса на работников, агентства занятости стали отдавать больше предпочтений «белым воротничкам». Окончательно как отрасль, кадровая индустрия сформировалась в Штатах, в пятидесятых годах. В Европе кадровые услуги выделились в отдельное предпринимательство в шестидесятые годы под влиянием господствовавших тогда в мировой экономике американских транснациональных корпораций. В России появление и развитие кадровой индустрии стало возможным только в начале девяностых годов, вместе с появлением нового класса работодателей. Оказалось, что

они не всегда могут подобрать для своих организаций сотрудников, эффективных в условиях рыночной экономики. Так возник новый вид российского бизнеса – рекрутмент. С тех пор прошло практически двадцать лет. Кадровая индустрия в странах СНГ крепла, сегодня она насчитывает свыше тысячи кадровых агентств, многие из которых достаточно профессиональны, а некоторые уже давно работают на уровне мировых стандартов подбора персонала.

Несколько примеров из современной российской практики подбора и оценки персонала.

Заслуживает внимания опыт в решении этой задачи нашего российского ведомства Федеральной Службы Безопасности. Ведь в эту организацию многие хотели бы попасть работать и далеко не только потому что она обеспечивает достойный соц. пакет. Система их оценки включает в себя следующие моменты.

Самое главное – это желание. Неважно какого пола человек, важно желание служить Родине и приносить пользу своему народу, интерес к тому делу, которым человек занимается и высокие мотивы, ради которых человек готов будет жертвовать собой, своим временем, а возможно и жизнью. Еще одно подтверждение того, что внутренняя мотивация сотрудника стоит на первом месте в списке оцениваемых категорий. Нужно быть патриотом, чтобы стать одним из лучших, это нелегкий труд, не каждый человек, который хочет работать в ФСБ, может преодолеть все эти трудности.

Требования для кандидата на работу в Федеральной службе безопасности:

- образование (уровень образования – высшее, средне-специальное, среднее (полное).
- уровень профессиональной подготовки, соответствующий должностным обязанностям;
- уровень физической подготовки, соответствующий установленным нормативам

Кандидата направляют на медицинское освидетельствование, которое осуществляет медицинская комиссия органов ФСБ. Кандидат должен быть признан годным к военной службе (работе), возможно с незначительными ограничениями.

Специалисты по профессиональному отбору проводят психофизиологическое обследование кандидата.

При проведении профессионального отбора учитываются:

- уровень интеллекта;
- психологическое соответствие должности, на которую претендует кандидат;
- скорость и быстрота мышления;
- коммуникабельность;
- и другие важные для военной службы (работы) навыки.

Далее органами ФСБ заводится личное дело кандидата, и с его согласия осуществляется проверка данных о кандидате и членах его семьи, судимости, болезни, наркотическая зависимость.

Как видите, все более чем серьезно, зато процент ошибок очень низкий.

Еще один опыт подбора и оценки теперь уже из крупной бизнес-структуры. Как решает свои кадровые проблемы мой знаменитый земляк Владимир Мельников, генеральный директор компании «Глория Джинс». Он был одним из первых в России, кто стал нанимать на работу граждан других государств. Сегодня на «Глория Джинс» работают несколько иностранцев. Данные все время меняются, поэтому сложно сказать точно какое количество.

Одна из важнейших проблем в компании «Глория Джинс» – это нехватка квалифицированных кадров, особенно управленцев. И, наверное, 60 % своего времени господин Мельников тратит на решение кадровых вопросов. Еще до кризиса девяносто восьмого года, Мельников привлек к себе внимание тем, что нанял на работу иностранных менеджеров, потом быстро в них разочаровался и большинство из них уволил. Тогда он объяснял это тем, что

иностранный опыт не подходит для российского бизнеса. Теперь Владимир Мельников изменил свое мнение. «В то время, – как он говорит, – мы еще просто не доросли до иностранных менеджеров», говорит сам Мельников. Чтобы найти нового человека для управления производством, Мельников обратился к headhunter'ам. Предварительный анализ рынка показал, что в России вряд ли удастся обнаружить подходящего специалиста. Поэтому было решено искать его за границей, в странах с развитым производством джинсовой одежды. Например, в Восточной Европе, Юго-Восточной Азии, других странах. Китай, например, не подходил из-за того, что там ориентируются на валовое производство и модели у них меняются довольно медленно. Здесь необходим был специалист, знакомый с частой сменой модельного ряда, который готов к переменам достаточно твердо и бескомпромиссно. Сначала headhunter'ы составили длинный список, который включал до пятисот компаний и до семисот фамилий специалистов. Информация собиралась местными отделами сети агентств Ward Howell International.

К работе были привлечены внешние информаторы, эксперты. Работала заняла около четырех недель, потом из списка были вычеркнуты все, кто не подходил по уровню занимаемой должности, опыту или другим важным признакам. В результате осталось около ста кандидатов. Третий этап отбора – это личный контакт с кандидатами по телефону. Местные отделения Ward Howell занялись обзвоном специалистов и столкнулись с большой проблемой. Время поисков совпало с русскими скандалами по делам Mabetex, BoNY. На все звонки люди отвечали нет, признается сотрудник агентства, из-за всех этих событий с русскими никто работать не хотел. Тогда московские headhunter'ы изменили тактику и стали звонить прямо из России. «Мы надеялись, что удастся разговорить людей, сыграв на любопытстве», – говорят они. «Многие не могли поверить, что звонят из России и переспрашивали по несколько раз, но послушать о вакансии соглашались все. Любопытство – великая сила. Через три недели на столе в московском офисе Ward Howell лежало семь резюме. Четыре кандидата отпали, потому что их профессиональные качества, при ближайшем рассмотрении, не соответствовали требованиям. В результате остались трое. Филиппинец, работающий в Канаде, американский специалист, бывший россиянин, уехавший в США двадцать лет назад, который трудился в Доминиканской Республике и итальянец, живший в Румынии. Все они занимали должности управляющих производством. Каждый из них имел свои ощутимые достоинства, поэтому рекрутеры решили представить заказчику всех троих. Кандидаты были приглашены в Россию, встретились с Владимиром Мельниковым. Ему больше всего понравился итальянец Джорджио Бетце. «Русский кандидат из Доминиканской Республики тоже был хорош, – говорит Мельников, – но меня смутил тем, что говорил не переставая, даже не слыша моих слов. Наверное, он был очень возбужден возвращением в Россию. А Джорджио Бетце смог себя хорошо подать, произвел серьезное впечатление». И в конце августа двухтысячного года Джорджио Бетце приехал работать в Ростов-на-Дону. «Решающую роль сыграли не деньги, как говорит Джорджио Бетце. – Российский рынок, в отличие от европейского стремительно развивается, а значит работа в России представляет больше возможностей для проявления менеджерских способностей». Ему понравилась философия компании, то, что у нее большой потенциал. Глава «Глория Джинс» Владимир Мельников человек чрезвычайно энергичный, его бизнес развивается, требования к менеджерам растут, изменяются чуть ли не каждый час. Угодить джинсовому магнату очень сложно. Тот, кто сможет пройти такую жесткую школу по праву может считать себя опытным управленцем.

Глава 8

Из личного опыта подбора и оценки

Была у меня в работе вакансия от крупного сельхозтоваропроизводителя. Подбирали главного бухгалтера. Получили заявку, собрали информацию о компании, разместили объявление, отмониторили собственную базу, пообщались с кандидатами, отобрали тех, кто соответствует требованиям, и представили их заказчику. Обычно я присутствую на первых

собеседованиях, чтобы глубже понять требования клиента. Также мы действовали и в этот раз, но успеха не было.

Либо подходящий кандидат не слишком рвался работать в этой компании, а тот, кто действительно хотел получить эту работу, не соответствовал требованиям заказчика. Ситуация была в следующем. На данный момент на должности главного бухгалтера работал сотрудник, который был не вполне успешен. Руководство планировало произвести замену, но сделать это плавно, в течение длительного времени. Т. е. нового сотрудника они собирались принять на должность зама, а это уже круг задач, отличный от задач главбуха. Я порекомендовала клиенту поменять профиль должности в соответствии с текущим функционалом на данной позиции. И результат не замедлил себя ждать – закрытие вакансии и длительная успешная работа нового сотрудника в этой компании. Руководитель компании сообщил мне через год после приема, что в ближайшее время планируется перевод данного специалиста на должность главного бухгалтера. Произошло именно так, как и хотел в идеале клиент.

Следующий кейс это вакансии менеджер по подбору персонала у крупного международного ритейлера. Со стороны клиента собеседование проводил руководитель по подбору персонала. Интервью продолжалось примерно час. Я пообщалась с руководителем после собеседования, узнала у неё, как оно прошло, какие у неё есть сомнения по поводу всех кандидатов. Один кандидат был недостаточно позитивен. Второй не понравился чисто интуитивно. Третий возможно с недостаточным уровнем мотивации. На данной позиции сотрудник должен был решать несколько задач и самые сложные из них это постоянная коммуникация с 14-ю руководителями секторов, постоянная лавина разноплановых задач, массовый подбор линейного персонала. Я предложила клиенту смоделировать кейсовые задания по каждой задаче, т. е. ситуации, который являются наиболее сложными для решения и провести следующий этап отбора, суть которого будет заключаться в том, как соискатели смогут решить предложенные кейсы. После того, как было проведено повторное собеседование, клиент остановил свой выбор уже осознанно на кандидатке, которая уже была на собеседовании около года назад. При первом собеседовании интервьюера что-то смутило, и выбор был сделан в пользу другого соискателя.

Еще один интересный случай из моей практики был связан с заказом на оценку кандидата. К нам обратилась крупнейшая на юге сеть быстрого питания. В то время компания активно открывала новые кафе и испытывала трудности с подбором на позицию руководителей этих подразделений. Собственных ресурсов было недостаточно, и единственный источник кадров на эту вакансию был открытый поиск. Выбирая стратегию поиска, руководством компании было принято решение рассматривать активно кандидатов из крупных иностранных сетей быстрого питания, таких как McDonald's. Было отобрано несколько таких кандидатов, которые впоследствии были приняты на работу. Не все из них занимали на предыдущем месте работы руководящие позиции, и большинство из них стало плохими руководителями кафе у нашего клиента. Руководитель отдела персонала не понимал в каком месте были допущены ошибки, что нужно было сделать, чтобы выявить заранее несоответствие кандидатов данной позиции. Главная задача, которая стояла перед директором по персоналу на тот момент, была задача оценить нового кандидата максимально объективно, минимизировать ранее допущенные ошибки. Здесь надо дать небольшое пояснение относительно лидерских компетенций. Существует около 10 компетенций, которыми кандидат должен обладать по определению, чтобы быть успешным на данной позиции, так как эти компетенции невозможно развить за короткое время или подтянуть обычными тренингами, либо они есть, либо их нет. Предложенная мною программа заключалась в составлении списка компетенций, подлежащих оценке, в разработке кейсов и других вопросов для оценки каждой компетенции и в проведении самой процедуры оценки с последующим написанием подробного отчета и рекомендаций по данному кандидату. Оценочное интервью заняло около двух часов. К счастью, кандидат оказался вполне достоин данной вакансии, о чем было подробно изложено в отчете.

Ресурсы для самостоятельного изучения

Сайты по поиску работы и сотрудников

hh.ru
superjob.ru
Rabota.mail.ru
job.ru
rabota.ru
zarplata.ru
avito.ru
Vakant.ru
<http://rosrabota.ru/>

Информационные порталы в сфере управления персоналом

<http://betapress.ru/>
<http://hrliga.com/>
<http://www.e-xecutive.ru/>
<http://hr-media.ru/>
<http://hr-portal.ru/>
<http://www.hr-life.ru/>
<http://www.hr100.ru/>
<http://www.hr-journal.ru/>
<http://www.podborkadrov.ru/>

Приложения для поиска сотрудников в соцсетях

<http://talent-tag.ru/>
<http://enlister.ru/>
<http://smartstart.ru/>

Фильмы

Портал E-xecutive.ru подобрал **десять лучших фильмов**, которые будут полезны HR-менеджеру.

1. Охотники за головами (Hodejegerne, 2011), режиссер Мортен Тильдум

Захватывающий триллер про специалиста по подбору топ-менеджеров для крупнейших фирм, который по совместительству похищает дорогие картины своих клиентов.

Что полезного: примеры проведения переговоров, примеры того, как «перенимать» высококлассных специалистов.

2. Охотники за разумом (Mindhunters, 2004), режиссер Ренни Харлин

Детективный триллер про семерых агентов ФБР, среди которых есть убийца. Пройдет испытание тот, кто выживет.

Что полезного: примеры того, чем может обернуться невнимательность.

3. Человек, который изменил все (Moneyball, 2011), режиссер Беннетт Миллер

Фильм о генеральном менеджере бейсбольной команды, который занимался рекрутингом и организацией командной игры. И о том, как, несмотря на финансовые трудности, ему удалось создать команду победителей.

Что полезного: примеры работы человека, который вывел команду со дна дивизиона.

4. Охотник за головами (Headhunter, 2009), режиссер Румле Хаммерих

Триллер про работу рекрутера, подбирающего топ-персонал для крупных корпораций.

Что полезного: можно узнать много интересного о качествах хорошего хедхантера.

5. Социальная сеть (The Social Network, 2010), режиссер Дэвид Финчер

Фильм про становление крупнейшей мировой социальной сети и о том, как ее глава Марк Цукерберг выбирал себе лучших программистов в команду.

Что полезного: можно видеть, как собиралась команда крупнейшей социальной сети и какими были отношения между создателями.

6. Экзамен (Exam, 2009), режиссер Стюарт Хэзелдайн

Весь фильм – это стресс-интервью длиной в 80 минут. Одна комната, восемь кандидатов. Только один из них получит работу. За эти час двадцать герои должны найти ответ на вопрос, которого нет.

Что полезного: пример того, на что способны кандидаты ради получения работы.

7. Кадры (The Internship, 2013), режиссер Шон Леви

Комедия про двух сорокалетних продавцов, которые, оказавшись не у дел, решают пройти стажировку в компании Google. Из фильма можно узнать, как проходят собеседования в крупнейшей в интернет-корпорации и как отбирают лучших. Интересны и примеры тренингов, которые развивают креативность и умение работать в команде.

Что полезного: возможность увидеть, что творится внутри корпорации Google.

8. Рекрут (The Recruit, 2003), режиссер Роджер Дональдсон

Фильм с Аль Пачино и Колином Фарреллом в главных ролях. Опытный вербовщик ЦРУ находит юного программиста и уговаривает его поступить на службу в управление. Чтобы убедить свободолюбивого парня стать наемным работником, рекрутер пускает в ход знания психологии и использует сведения о смерти отца героя.

Что полезного: примеры того, как воспитываются преданные сотрудники.

9. Метод (El método, 2005), режиссер Марсело Пиньейро

Еще один фильм про стрессовое интервью. Кандидаты пришли на собеседование, но оказались в странной ситуации: работодателя не видно, а задания появляются на экранах мониторов. В результате психологических игр каждый из соискателей узнает много нового о себе и об окружающих.

Что полезного: пример оригинального собеседования, когда кандидаты сами решают, кого выгнать.

10. Секс по дружбе (Friends with Benefits, 2011), режиссер Уилл Глак

Просто веселый фильм про работника кадрового агентства

Книги по подбору и оценке персонала

Николас Берн Руководство по подбору персонала на постоянную работу 36 шагов

Людмила Папкова Практика эффективного рекрутмента

Наталья Гребень Тесты IQ для профориентации, воспитательной работы, подбора кадров

Светлана Иванова 50 советов по рекрутингу

Евгений Могилевкин, Антон Новгородов, Станислав Клиников HR-инструменты.

Практическая оценка. Как выявить сотрудников, которые могут дать максимальный

результат

Кинан Кейт Подбор персонала

С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, И.А. Кокорев Рекрутинг. Найм персонала

Эд Майклз, Хелен Хэндфилд-Джонс, Элизабет Экселрод Война за таланты

Антон Иванов Как закрыть вакансию. Органайзер рекрутера

Даниель Жув, Доменик Массони Подбор персонала

Александр Иванов Рекрутинг. Как это делается в России

Татьяна Баскина Техники успешного рекрутмента

Том Шрайтер Большой Эл. Секреты эффективного рекрутинга

Татьяна Жечко Как оценить человека за полчаса

Баженова Е.В. Как оценить работника за одну встречу

Об авторе



Гордеева Татьяна Владимировна, специалист по подбору и управлению персоналом, коуч-консультант, автор книги “Как найти и оценить кандидата?”.

Родилась 16 июля 1971 года в городе Азов Ростовской области.

Виды деятельности:

Открытые и внутрикорпоративные тренинги, мастер-классы:

«Подбор персонала, проведение интервью»,

«Ошибки в подборе персонала»

«Как через мотивацию повысить результативность сотрудников»

«Как построить успешного себя»,

«Как составить резюме и пройти собеседование»

Рекрутмент, Executive Search, Head Hunting.

Кадровый аутсорсинг, консалтинг

Оценка кандидатов и работающего персонала

Индивидуальное карьерное и коучинг консультирование

Профессиональный опыт

1998 – 2002 г. – специалист по работе с персоналом, ООО «Филип Моррис Сэйлз Энд Маркетинг» филиал в г. Ростове н/Д.

2002 – 2003 г – начальник отдела по работе с персоналом, ООО «Кока Кола ЭйчБиСи Евразия» филиал в г. Ростове н/Д.

2006 – 2008 г – преподаватель, Образовательный клуб «Классный Час»

2006 – 2013 г – руководитель по управлению персоналом, РА PRЭксперт

2013 – 2015 г. – руководитель направления оценки и рекрутмента Группы компаний «Технологии»

2014–2015 г. – преподаватель по курсу Управление человеческими ресурсами, МВА ЮФУ

Образование:

Высшее техническое, инженер, 1993 г.

Высшее филологическое, английский язык, 1999 г.

Искусство проведения интервью, Филип Моррис, 1998

Управление и оценка деятельности сотрудников компании Филип Моррис, 1998

Effective Business Writing, The British Council Moscow, 1999

Навыки продаж и мерчендайзинга, Филип Моррис, 2001

Управление и оценка деятельности сотрудников компании Филип Моррис, тренинг для тренера, 2001

Искусство презентации, Филип Моррис, 2002

Оценка должностей и основы системы вознаграждения, Hay Group, 2002

Интервью на основе компетенций (на примере техники PARLA), Анкор, 2002

Построение команды, Кока Кола ЭйчБиСи Евразия, 2002

Ситуационное лидерство, Кока Кола ЭйчБиСи Евразия, 2003

Коучинг, Ecopsy Consulting, 2003

Финансы для нефинансовых менеджеров, Ernst&Young, 2003

Курс практика, мастера НЛП, 2006-2007

Управление талантами, Светлана Иванова, 2011

В социальных сетях:

Вконтакте <http://vk.com/luckystar2008>

Facebook <https://www.facebook.com/tatyana.gordeeva.98>

Linkedin <https://www.linkedin.com/in/TatyanaGordeeva>

Приложения

Приложение 1. Профиль должности менеджера по развитию

Назначение должности :

Обеспечение выполнения целевых показателей деятельности компании по объемам продаж по компании в целом и по каждому подразделению.

В подчинении :

Подчинение : управляющему директору

№	Зоны ответственности / задачи / основные обязанности
1.	Обеспечение выполнения целевых показателей деятельности компании по объемам продаж по компании в целом и по каждому подразделению.
2.	Развитие клиентской базы, поддержание старых контактов, поиск новых, обеспечение потока входящих звонков и обращений
3.	Разработка планов развития стратегии продаж и их дальнейшая реализация и продвижение.

Квалификационные требования:

требования	детализация требований
образование	высшее (менеджмент, маркетинг, PR)
знания иностранного языка	Английский - Intermediate и выше
пол	м/ж
возраст	27-40
опыт работы	Опыт в продажах услуг от 1 года
программы	Опытный пользователь Word, Excel, OpenOffice, PowerPoint и их аналоги на уровне опытного пользователя.
знания	Техника и стратегия продаж Основы экономики, маркетинга, продвижения, PR Рынок маркетинговых услуг, отрасли Полный спектр продуктов компании

Необходимые умения, навыки

№	Умения и навыки, необходимые для работы в данной должности	Необходимо при приеме на работу	Важно освоить в течение испытательного срока	Важно освоить в течение первых 6-ти месяцев
	Создание концепции и написание текста			
1	Уникальное торговое	X		

	предложение			
2	Коммерческое предложение	X		
3	Деловая переписка с клиентом	X		
4	Скрипт для переговоров с клиентом	X		
	Планирование			
5	Тайминг проекта и распределение обязанностей по проекту	X		
6	План продаж и бюджет		X	
	Отчетность и документооборот			
7	Итоговый бюджет проекта	X		
8	Документооборот с контрагентами	X		
9	Первичная бухгалтерская документация	X		
10	Расчет сметы с учетом выгоды для клиента и допустимой минимальной маржи для компании	X		

Идеальный профиль компетенций**Шкала компетенций в баллах**

	Уровень	Характеристика уровня
4	Стратегический	Разрабатывает и внедряет системный подход по развитию компетенции у других. Занимает позицию, нацеленную на интересы компании в долгосрочной перспективе.
3	Сильный, мастерства	В дополнение к уровню 2, сотрудник проявляет гибкость и креативность в нестандартных ситуациях. Помогает другим проявить компетенцию, организывает других для достижения результата
2	Базовый	Владеет данной компетенцией. Самостоятельно использует компетенцию, не нуждается в дополнительном руководстве. Уровень владения компетенцией позволяет сотруднику достигать цели в большинстве не типовых, новых ситуаций и во всех базовых, типовых рабочих ситуациях.
1	Ограниченный	Проявляет компетенцию в рамках шаблона. Использует компетенцию в ответ на установленные в Компании нормы и правила. Сотрудник применяет компетенцию во всех типовых, знакомых рабочих ситуациях, в большинстве из них достигает цели. При возникновении новых, не типовых рабочих ситуаций эффективность использования компетенции снижается.
0	Негативный	Не проявляет даже отдельные элементы компетенции. Нет мотивации для развития компетенции. Проявляет негативные индикаторы.

№	Компетенции	0	1	2	3	4
	Корпоративные					
1	Временная и контентная				X	
	инициативность					
2	Организованность				X	
3	Исполнительская ответственность					X
4	Коммуникабельность				X	
5	Стрессоустойчивость				X	
6	Клиентоориентированность					X
7	Нацеленность на результат					X
	Функциональные					
8	Общение и убеждение					X
9	Межфункциональное взаимодействие				X	
10	Многозадачность				X	
	Управленческие					
11	Панорамное видение			X		
12	Руководство исполнением				X	
13	Лидерство и влияние				X	

Функциональные обязанности

№	Функция
1.	Анализ рынка, конкурентной среды, поставщиков и потребителей, определение портрета клиента;
2.	Стратегическое планирование, написание плана продвижения услуг компании;
3.	Разработка и внедрение новых бизнес-проектов (новых продуктов и/или услуг), создание УТП, написание КП;
4.	Работа с существующей клиентской базой, поиск и привлечение новых клиентов,
5.	Ведение переговоров, выявление потребностей, продвижение продукции и услуг компании;
6.	Разработка бизнес-планов, коммерческих предложений;
7.	Составление отчетов и прогнозов продаж;
8.	Разработка рекламно-информационных материалов, работа с Интернет продвижением;
9.	Проведение маркетинговых мероприятий;
10.	Организация и проведение презентаций, семинаров, участие в выставках и тендерах;
11.	Подготовка и подписание договоров.

Приложение 2. Описание некоторых корпоративных компетенций

Временная и контентная инициативность – способность добровольно и самостоятельно находить формы для проявления своего энтузиазма, способность к самостоятельному созданию контента, который способен улучшить работу компании, реализацию проекта.

Организованность – умение придерживаться составленного плана и сконцентрироваться на поставленной задаче. Другими словами, это подчинение своего «хочу» объективному «надо».

Исполнительская ответственность – готовность исполнять все свои обещания и выполнять все свои обязанности наилучшим образом.

Коммуникабельность – высокий уровень способности и готовности к установлению коммуникаций, владение приемом активного слушания, способностью поддержать диалог, позитивность в общении, уважение к собеседнику.

Стрессоустойчивость – способность переносить значительные интеллектуальные, волевые и эмоциональные нагрузки (перегрузки), обусловленные особенностями профессиональной деятельности, без особых вредных последствий для деятельности, окружающих и своего здоровья.

Нацеленность на результат – способность увидеть результат процесса до начала самого процесса.

Способность ставить задачи и помнить о них на протяжении всего процесса. Энергичность и настойчивость в достижении цели.

Креативность, творчество – способность создавать новое, необычное, интересное и привлекательное. способность порождать необычные идеи, отклоняться от традиционных схем мышления, быстро решать проблемные ситуации. Готовность к продуцированию принципиально новых идей.

Клиентоориентированность – ориентация человека в своей работе на внутреннего или внешнего клиента с целью определения его потребностей и интересов, удовлетворение запросов, адаптация стиля работы к требованиям и ожиданиям клиента, а также принятия их во внимание и учета в дальнейшей работе.

Заключение

Надеюсь, вы смогли найти для себя нужные советы и полезную информацию. Системность и практика помогут вам получить надежные результаты. Я уверена, что удовольствие от общения с разными людьми, которое я испытываю ежедневно, мне удалось передать и вам, дорогой читатель.

Мне было приятно делиться с вами своими наблюдениями и выводами. Я продолжаю собирать материал. Пишите, задавайте вопросы, буду рада любым комментариям, особенно критическим.

Если вы пришлете мне на почту nokia2100t@gmail.com свой отзыв о книге, я с радостью отвечу на ваши вопросы, а также вышлю список и кейсы для оценки обязательных лидерских компетенций, тексты работающих ролевых игр для менеджеров по продажам.

С наилучшими пожеланиями,

Татьяна Гордеева,
эксперт в сфере управления персоналом,
независимый консультант по подбору персонала