

Содержание

Введение	5
Формирование профиля должности на основе стратегических и текущих целей организации	10
Структура и закономерности интервью	19
Анализ метапрограмм и лингвистический анализ речи	24
CASE-интервью, или Ситуационное интервью	57
Проективные вопросы и проективное интервью	79
Оценка достоверности информации	104
Практикум	112
Итоги	133
Приложение. Ответы на CASES	134
Об авторе	159

Введение

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

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

- **Разрядка.** Это была одна из самых распространенных систем в советское время, когда молодых сотрудников направляли на новое место работы в обязательном порядке, и руководство не имело возможности отказаться от приема их на работу. Сейчас что-то подобное наблюдается

в бюджетных организациях, а также при приеме на работу «нужных» людей. Такой подход похож на лотерею или рулетку: можно иногда выиграть, но гораздо чаще проигрываешь, так как никакой оценки проведено не было, и мы практически не имеем понятия, подходит ли нам этот сотрудник и как им управлять.

- **Знакомство.** Кандидат берется на работу только или преимущественно потому, что его рекомендовал кто-то из сотрудников или знакомых. Данный путь ведет к большим рискам получения недостаточно компетентного сотрудника.
- **Случайный выбор.** В ситуации, когда в компании нет специалиста отдела персонала, никто не владеет приемами поиска и отбора, действует принцип затыкания дыр: на работу берут первого более-менее приличного кандидата, который оказался под рукой. Понятно, что велика вероятность ошибок и нет возможности выбора лучших кандидатов в результате сравнения и мониторинга рынка труда.
- **Интуиция.** Очень часто именно таким путем идут многие руководители, а также рекрутеры. Хорошо, если интуиция действительно не подведет, но этот путь означает, что сначала вы все-таки должны взять на работу человека, полагаясь на свою интуицию, проверить его в действии, а потом уже решать: стоит ли доверять своей интуиции. Есть еще один подводный камень: интуитивно нам больше нравятся люди нашего склада, типажа, поэтому на уровне интуиции очень трудно оценивать кандидатов, чья профессиональная деятельность требует качеств, противоположных нашим.
- **Делегирование эксперту.** Как правило, в роли эксперта выступает менеджер по персоналу или сотрудник рекрутингового агентства. На самом деле, если эксперт профессионально подготовлен на высоком уровне, понимает особенности нашей корпоративной культуры и специфику бизнеса, его оценке вполне можно доверять. От консультанта рекрутингового агентства почти никогда нельзя этого ожидать, потому что он не может детально понимать особенности именно вашей компании, команды, поэтому может быть недостаточ-

но учтен фактор совместимости кандидата с его руководителем и коллективом. Кроме того, несколько (два как минимум) мнений всегда дают более полную картину, и ответственность за решение принимает именно тот человек, который должен это делать, — непосредственный руководитель.

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

Все методики, которые будут описаны, апробированы в России; это реальные инструменты, дающие хороший результат, из которых каждый сможет выбрать то, что подходит именно ему. Методики, представленные здесь, — результат около 9000 прове-

денных интервью, многочисленных оргдиагностик и работы по обучению и развитию персонала.

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

Несколько идей, без которых нельзя двигаться дальше:

- Нет универсально «хороших» и «плохих» кандидатов — есть те, кто ПОДХОДИТ для этой организации и этой работы, и те, кто НЕ ПОДХОДИТ.
- В большинстве методов интервьюирования, которые будут представлены, нет однозначно правильных ответов, есть ПОДХОДЯЩИЕ и НЕ ПОДХОДЯЩИЕ для данной вакансии и корпоративной культуры. Исключение представляют собой методики, оценивающие конкретные навыки.
- Чтобы сделать какой-то категорический оценочный вывод на основании интервью, надо проверить его минимум ТРИ раза, причем лучше всего чередовать различные подходы в разные моменты интервью.
- В природе и обществе не существует ИДЕАЛЬНЫХ кандидатов, поэтому очень важно уметь расставлять ПРИОРИТЕТЫ в требованиях к кандидату и выбирать лучшего, т. е. наиболее подходящего для вашей компании и этой вакансии.
- ЗНАНИЕ и НАВЫК — принципиально разные вещи. Для того чтобы НАУЧИТЬСЯ применять все те методы, которые мы рассмотрим, надо много ТРЕНИРОВАТЬСЯ и осваивать их ПОСТЕПЕННО, выбрав для начала те подходы, которые наиболее актуальны именно для вас, в дальнейшем добавляя все новые и новые методы и подходы.

- Изучив большинство представленных методик, вы сможете самостоятельно адаптировать их к специфике вашего бизнеса и компании, таким образом получая инструментарий, подходящий именно для вас.
- Прежде чем переходить к выбору методов оценки и проведению интервью, очень важно четко и правильно определить стратегические и тактические задачи организации и понять, какие именно люди будут оптимально подходить для данной работы в данной организации и коллективе. При неправильном определении целей и приоритетов существует огромный риск двигаться в неверном направлении.

Формирование профиля должности на основе стратегических и текущих целей организации

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

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

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

Важный момент: тот или иной этап развития бизнеса требует людей разных типов. Для пояснения привлечем портфельные матрицы Бостонской консультационной группы*. На этапе «звезды»,

* Матрица Бостонской консультационной группы является классической портфельной моделью и указывает четыре основные позиции бизнеса:

- высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках — положение «звезды»;

когда бизнес активно растет, развивается, расширяется, требует постоянных вложений и новых подходов, нужны люди креативные, инициативные, умеющие быстро принимать нестандартные решения. На этапе же «дойной коровы», когда бизнес стабилен, хорошо структурирован и требует, в первую очередь, поддержания и системного подхода, нужны люди стабильные, хорошо организованные, склонные к соблюдению процедур, а не к изменению их. То же самое можно говорить о разных требованиях к людям в зависимости от того, какой тип корпоративной культуры мы намерены строить или поддерживать. Таким образом, первое, с чего следует начать, — это определение стратегий развития организации в целом и человеческих ресурсов в рамках этой стратегии.

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

При составлении профиля учитываются два основных положения:

1. Особенности корпоративной культуры (команды).
2. Особенности выполняемой работы и среды, в которой она выполняется.

Часть, включающая ожидания от нового сотрудника в соответствии с корпоративной культурой компании, а также соответствие ценностей и взглядов сотрудника ценностям компании являются наиболее важными при составлении профиля. Исходя из этого, профиль может включать в себя следующие моменты:

- предпочитаемые отношения в коллективе, действия в конфликте, отношение к работе в команде;
 - при каком стиле руководства сотрудник наиболее эффективен, к каким вертикальным отношениям наиболее склонен;
-
- высококонкурентный бизнес на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках — приносящее устойчивые прибыли положение «дойной коровы»;
 - компании, не имеющие хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках, — «знаки вопроса», их будущее не определено;
 - бизнес при слабых конкурентных позициях на рынках, находящихся в состоянии застоя, — «собаки».

- какие ценности считает наиболее важными;
- каким образом и в каком направлении кандидат планирует дальше развиваться;
- предпочтения к организации рабочих отношений, в каких условиях наиболее эффективен.

Самая плачевная и обидная ситуация, когда хороший сотрудник приходит на работу в хорошую компанию и в скором времени покидает ее из-за того, что он и компания, будучи хорошими по отдельности, просто не подходят друг другу. Составление профиля и оценка сотрудника в соответствии с ним помогут нам снизить риск возникновения подобной ситуации. Данный профиль может быть основан на ценностях и культуре организации, взглядах руководителя, существующих традициях, с одной стороны, и на требованиях к выполняемой работе, с другой.

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

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

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

- факторы приоритетов при принятии решений (например, всегда приоритетно стремление к разрешению конфликта, нежели к его избеганию);

- определенные ожидания по предпочитаемому стилю руководства;
- основные мотивации (например, тот факт, что оптимальный кандидат должен быть ориентирован на командную работу и коллектив или, наоборот, предпочитать работу в рамках самостоятельных проектов);
- честность и лояльность (опять-таки, в разных бизнес-средах разные предпочтения) и многое другое.

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

а) выбрать из предложенного списка компетенций и ценностей то, что **ОБЯЗАТЕЛЬНО** для будущего сотрудника компании, и проранжировать значимость остальных факторов;

б) выбрать из предложенного списка компетенций то, что им больше всего нравится в уже работающих сотрудниках;

в) выбрать те факторы, которые в наибольшей степени не устраивают в уже работающих сотрудниках.

На основе этих данных будет составлен профиль.

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

Остальная часть профиля базируется на следующих факторах:

- работа, при которой сотруднику реально предстоит выполнять что-то, и компетенции, требуемые на данной должности.

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

версально для всех торговых представителей, то резко возрастает количество ошибок при наборе персонала;

- специфика внутрифирменных взаимодействий и стиля руководства.

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

- специфика коллектива и личности руководителя.

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

Остановимся на общих правилах составления профиля.

Правило первое: каждая компетенция должна быть сформулирована предельно конкретно.

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

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

Конечно, все перечисленные компетенции можно для указанных должностей записать в необходимые, только в этом случае мы либо не найдем таких людей, либо они будут незамотивированы, так как часть их реальных навыков не будет постоянно использоваться. Интересно, что, если мы будем искать торгового предста-

Таблица 1

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

вителя для существующей клиентской сети, требования к нему будут уже несколько иными: навык быстрого установления контакта с незнакомыми людьми перейдет в категорию безразличных.

Правило второе: в профиле должны быть четко расставлены приоритеты. Как именно это делается, в значительной степени зависит

Таблица 2

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

от корпоративной культуры, особенностей выполняемой в будущем работы, от личности руководителя и многих других факторов.

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

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

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

Таблица 3

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

Правило третье: каждая компетенция, указанная в профиле, должна иметь свой «измеритель». Собственно, это техники и методики оценки кандидатов, и этой теме должно быть уделено максимум времени. Правильно составленный профиль — это, безусловно, первый и очень важный шаг, но никакой правильный профиль не поможет нам, если мы «забудем» подобрать к нему инструменты оценки людей с четкими измерителями и параметрами. Разработка соответствующего оценочного инструментария становится следующим крупным шагом, формирующим стратегию компании в области поиска «своего» персонала.

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

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

Таблица 4

**Профиль компетенций специалиста по продукции
медицинского назначения**

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

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

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

Структура и закономерности интервью

Одним из основных факторов успешности проведения интервью является его продуманная структура. Так же, как и в любых переговорах, при проведении интервью нам надо добиться нескольких поставленных целей. Первая цель — установление контакта с человеком таким образом, чтобы его реакции были максимально адекватны, он максимально раскрылся, и мы могли, с одной стороны, получить от него полную, необходимую нам информацию и, с другой стороны, мотивировать его на дальнейшее взаимодействие с нами и заинтересовать работой в компании. В этой связи интервью имеет смысл проводить как переговоры, т. е. процесс, в котором обе стороны имеют равные или близкие к равным права, заинтересованы друг в друге, а также в том, чтобы передать и получить всю полезную им информацию. Одна из типичных ошибок, с которой приходится сталкиваться, — это ведение интервью в форме допроса. Ошибкой это можно считать не только исходя из этических соображений, но и с точки зрения того, что таким образом мы демотивируем наиболее успешных игроков рынка труда, порти́м репутацию компании, а главное — не получаем картины адекватного поведения человека. Противоположность этому подходу — интервью-продажа — также встречается нередко, когда кандидат очень нравится или «стоит» дороже, чем компания может предложить. В подобной ситуации велико искушение «продать» компанию, преувеличивая достоинства, умалчивая о недостатках и, главное, практически не проводя оценки кандидата. Такой подход довольно часто сопровождается «охоту за головами», так как кан-

дидат при таком методе подбора часто не имеет изначальной заинтересованности в вакансии.

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

Базовая идея, которая лежит в основе эффективного интервью, состоит в том, что нет универсально хороших или универсально плохих кандидатов, так же как нет универсально хороших или плохих компаний: есть подходящие друг другу или не подходящие. Мы делаем вывод о том, подходит ли нам кандидат на основе его соответствия тому профилю компетенций, который мы составили, а кандидат оценивает компанию исходя из собственных особенностей личности, мотивации и предпочтений по коллективу. Ошибки во взаимной оценке, какой из сторон они бы не были сделаны, приводят к очень плачевным результатам: кандидат выходит на работу, компания вкладывает время, усилия, эмоции своих сотрудников, а также средства в процесс адаптации, обучения и коучинга сотрудника. Поэтому сразу же отметим, что гораздо выгоднее еще на этапе интервью выявить полное или частичное несоответствие, чем сделать предложение кандидату, который не подходит нам или которому не подходим мы.

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

Первая часть — установление контакта. При этом интервьюеру нужно создать благоприятное впечатление о компании, дать возможность кандидату расслабиться и вести себя адекватно. Как и в любой другой ситуации, на этапе установления контакта уместны несколько общих вопросов или фраз, предложение чашки кофе или чая — это взаимное представление. Естественно, что обстановка должна быть комфортной, удобной, располагающей. Если мы проводим интервью в помещении, где шумно, постоянно присутствуют или заглядывают посторонние люди, много отвлекающих факторов, то установить контакт с кандидатом довольно сложно.

(Существуют, правда, так называемые стресс-интервью, во время которых кандидату специально создают стрессовые условия. Такие интервью могут быть эффективны при оценке кандидатов на виды деятельности, требующие яркой выраженности каких-либо особых качеств: например, для разведчика очень важно умение скрывать свои эмоции.) Если предполагается, что время интервью сильно ограничено, то стоит это оговорить.

Второй значимый этап — это краткий (от 5 до 20 минут в зависимости от значимости и сложности позиции) рассказ о компании, о бизнесе и его специфике, о вакансии, причине ее появления и основных задачах. На этом этапе мы добиваемся сразу нескольких важных целей: проявляем вежливость и уважение к кандидату, имеем шанс заинтересовать его работой в нашей компании, показывая ему позитивные (причем правдиво) стороны деятельности компании, и, наконец, начинаем говорить на одном или почти на одном языке, так как кандидат уже осознает, в чем специфика бизнеса и особенности данной компании. Кроме того, на базе предоставленной на этом этапе информации мы можем впоследствии строить различные CASES (ситуационные вопросы), при этом появляется возможность проверить обучаемость кандидата и его умение ориентироваться в новой для себя информации.

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

На этом самом важном этапе интервью стоит учитывать несколько моментов:

- Методики должны быть разнообразными, каждое предположение стоит проверять 3–4 раза, используя различные методики. Например, мы хотим оценить основные мотиваторы

кандидата. В такой ситуации можно использовать как проективные вопросы, причем несколько разных вариантов, так и ситуационные (CASES). Если же делать выводы на основании только одного ответа по одной методике, мы легко можем получить случайный, низкой степени достоверности или неполный результат.

- Имеет смысл чередовать темы вопросов, так как это позволяет максимально снизить вероятность получения социально-желательных ответов. Стоит чередовать CASES и вопросы, проверяющие специальные навыки и знания, с вопросами, которые позволяют оценить мотиваторы и модели поведения. В противном случае кандидат начнет сопоставлять свои предыдущие ответы с последующими и попытается «подстроиться» и дать социально-желательные ответы.
- Вопросы необходимо задавать в быстром темпе, устанавливать темп должен интервьюер.
- Процесс записи, если вы ее ведете, должен быть организован таким образом, чтобы кандидат не видел, что именно вы пишете, и чтобы вы успевали записывать, пока он говорит, а не делали паузы между вопросами.
- Не стоит задавать много так называемых биографических вопросов (расскажите о своих обязанностях на последнем месте работы или о причине смены всех мест работы и т. п.). Дело в том, что к таким вопросам кандидат всегда заранее готовится и вы, вероятнее всего, получите социально-желательные ответы. Кроме того, большую часть такой информации можно почерпнуть из резюме.
- Не стоит полностью планировать сценарий интервью заранее: в большинстве случаев имеет смысл варьировать темы и виды вопросов, исходя из ответов и поведения кандидата.

После того как вы задали кандидату все вопросы, которые хотели задать, наступает четвертый этап, в ходе которого стоит дать возможность кандидату задать вам интересующие его вопросы. Помимо того, что мы проявляем вежливость и корректность, этот этап дает возможность понять сферу интересов кан-

дидата и адекватность понимания им ситуации. Наиболее позитивный вариант, когда кандидат задает умеренное число вопросов (3–5), связанных с содержанием работы, типом корпоративной культуры, отношениями в коллективе, уровнем принятия решений и ответственности, спецификой бизнеса. Вопрос об уровне компенсации вполне уместен, но без излишней детализации. Вполне нормален также и ответ: «Пока вопросов нет, они появятся в случае дальнейших встреч или предложений». Если же вопросы касаются только уровня компенсации и различных льгот, режима работы и других подобных моментов, это не очень хорошее свидетельство.

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

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

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