КАК НАЙТИ СВОИХ ЛЮДЕЙ

Искусство подбора и оценки персонала для руководителя

Светлана Иванова

альпина
паблишер

Москва 2019

УДК 331.108.34+658.3
ББК 65.240
И20

Иванова С.

И20 Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / Светлана Иванова. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 203 с. — (Серия «Альпина.Бизнес»).

ISBN 978-5-9614-2714-1

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

Краткая и ясная форма изложения, множество практических заданий, многочисленные примеры — все это поможет за короткий срок научиться оценивать сотрудников, выбирать среди них своих — тех, кто подходит именно вам.

УДК 331.108.34+658.3
ББК 65.240

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ, для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

ISBN 978-5-9614-2694-6 (серия)
ISBN 978-5-9614-2714-1

© Иванова С., 2012
© ООО «Альпина Паблишер», 2019

Содержание

Введение
Грамотный подбор — ключ к результативному управлению 5

Структура и закономерности интервью 15

Анализ метапрограмм и управление на их основе 23

Анализ и оценка зоны ХОЧЕТ 51

CASE-интервью, или Ситуационное интервью — МОЖЕТ и ХОЧЕТ 101

Практикум 123

Приложения 143

Заключение 201

Введение

Грамотный подбор — ключ к результативному управлению

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

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

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

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

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

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

Изучение этой книги позволит вам создать фундамент результативного бизнеса за счет оптимального выбора и эффективного управления сотрудниками.

С ЧЕГО НАЧАТЬ, ИЛИ ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

Представьте себе, что вы набираете людей, из которых хотите сделать победителей в сырных гонках. Как вы определите, кто из претендентов подходит оптимально? Наверное, у большинства читателей данное предложение

вызвало недоумение. Правильно, я сознательно нашла в Интернете экзотические соревнования, о которых мало кто знает.

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

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

- *Компетенции* — все проявления человека в поведении на работе, которые непосредственно влияют на достижение результата и его качество. К компетенциям относятся навыки, личностные особенности, способности, темперамент, ценности и мотивация.
- *Профиль* — набор основных компетенций, который обеспечивает успех сотрудника при выполнении определенных видов работ в определенных условиях (компания, команда, среда).

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

- *Результат* — мы определяем те результаты, которые должны быть оптимально достигнуты в итоге выполнения сотрудником определенного функционала.

Стоит выделять не только итоговый, но и сопутствующие результаты, значимые для бизнеса.

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

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

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

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

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

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

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

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

МОЖЕТ И ХОЧЕТ

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

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

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

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

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

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

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

— компания, в которой уровень оплаты выше среднерыночного;

— хорошо оплачиваемая должность или такая, которая позволяет самому влиять на заработок;

— руководитель, который не занижает уровень оплаты или бонусных схем.

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

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

Так можно продолжать бесконечно. Основной вывод таков: если у вас есть стимулы — рычаги управления, соответствующие карте мотиваторов сотрудников, — то последние будут мотивированы и лояльны. А если нет — ситуация становится мало управляемой, и тогда у руководителей возникают вопросы, как «переделать» мотивацию человека.

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

РЫНОК ЕСТЬ РЫНОК

Рынок труда — такой же рынок, как и любой другой, где конкурентоспособность определяет успех. Когда условия, предлагаемые компанией, соответствуют профилю компетенций, вы сможете найти кандидатов, соответствующих всем заявленным требованиям. Если же требования выше уровня

компенсации (имеются в виду не только деньги и соцпакет, но также бренд и репутация компании, условия и график работы и многое другое), то найти подходящего кандидата и привлечь его не представляется возможным. Так, имея десять тысяч долларов, нельзя купить новый «мерседес», а если кто-то вам его предложит за такие деньги, то это значит, что машина криминальная.

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

Приведу пример компетенций менеджера по продажам:

- *Необходимые компетенции*: устойчивость к отказам, стрессоустойчивость, располагающий стиль общения. Научить этому крайне сложно.
- *Недопустимые компетенции*: раздражительность. Переделать взрослого человека невозможно.
- *Желательные компетенции*: навыки установления контакта и работы с возражениями. При наличии всего, что перечислено в первом пункте, этому довольно легко научить на тренинге или в процессе работы.

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

ВСЕ ЛГУТ

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

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

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

Совершенно очевидно, как ответят на такие вопросы кандидаты. По крайней мере те из них, кто вполне вменяем и адекватен. Но насколько эти ответы будут правдивы?

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

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

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

Все эти методики являются не только инструментами принятия решения о найме персонала, но и ключом к последующему результативному управлению, о чем мы тоже еще поговорим. Именно поэтому данная книга, в отличие от моих предыдущих, адресована в большей степени именно руководителям и собственникам бизнеса, нежели представителям служб персонала.

Структура и закономерности интервью

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

подбора часто не имеет изначальной заинтересованности в вакансии.

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

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

Первый этап — установление контакта. При этом интервьюеру нужно создать благоприятное впечатление о компании, дать возможность кандидату расслабиться и вести себя адекватно. Как и в любой другой ситуации, на этапе установления контакта уместны несколько общих вопросов или фраз, предложение чашки кофе или чая — это взаимное

представление. Естественно, что обстановка должна быть комфортной и располагающей. Если мы проводим интервью в помещении, где шумно, постоянно присутствуют или заглядывают посторонние люди, много отвлекающих факторов, то установить контакт с кандидатом довольно сложно. (Существуют, правда, так называемые стресс-интервью, во время которых кандидату специально создают стрессовые условия. Такие интервью могут быть эффективны при оценке кандидатов на виды деятельности, требующие яркой выраженности каких-либо особых качеств: например, для разведчика очень важно умение скрывать свои эмоции. Я, однако, не являюсь сторонником этого метода применительно к проведению интервью на вакансии в современной бизнес-среде: такой подход может испортить репутацию работодателя, а также побудить успешного кандидата отказаться от такой компании.) Если предполагается, что время интервью сильно ограничено, то стоит это оговорить, чтобы избежать ситуации, когда из-за длительной «раскачки» до главного руки так и не дошли.

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

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

На этом самом важном этапе интервью стоит учитывать несколько моментов:

- Методики должны быть разнообразными, каждое значимое предположение стоит перепроверять несколькими методами. Например, мы хотим оценить основные мотиваторы кандидата. В такой ситуации можно использовать как проективные вопросы, причем несколько разных вариантов, так и ситуационные (CASES, т. е. кейсы). Если же делать выводы на основании только одного ответа по одной методике, мы легко можем получить случайный, низкой степени достоверности или неполный результат.
- Имеет смысл чередовать темы вопросов, так как это позволяет максимально снизить вероятность получения социально желательных ответов. Стоит чередовать кейсы 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, попытается подстроиться и дать социально желательные ответы.

- Перепроверять одни вопросы другими нужно не подряд.
- Следует составлять вопросы-дубли в тех случаях, когда риск социально желательного ответа наиболее велик.
- Вопросы необходимо задавать в быстром темпе, устанавливать темп должен интервьюер.
- Процесс записи (а вести записи просто необходимо, иначе в голове получится «каша» или создастся только общее интуитивное впечатление) должен быть организован таким образом, чтобы кандидат не видел, что именно вы пишете, и чтобы вы успевали записывать, пока он говорит, а не делали паузы между вопросами.
- Не стоит задавать много так называемых биографических вопросов (расскажите о своих обязанностях на последнем месте работы, о причине смены всех мест работы и т. п.). Дело в том, что к таким вопросам кандидат всегда заранее готовится, и вы, вероятнее всего, получите социально желательные ответы. Кроме того, бóльшую часть такой информации можно почерпнуть из резюме.
- Не стоит полностью планировать ход интервью заранее: в большинстве случаев имеет смысл варьировать темы и виды вопросов, исходя из ответов и поведения кандидата.
- Стоит помнить, что прошлое НЕ РАВНО будущему. Очень распространенной ошибкой при проведении интервью руководителями является то, что основной упор делается на выявление прошлого опыта и проводится прямая параллель: если был успешен раньше, то будет успешен и у нас, и наоборот. На самом деле, это далеко не всегда так, потому что на предыдущем месте работы могли сильно отличаться как корпоративная культура и стиль менеджмента, так

и профессиональные составляющие работы. Поэтому наряду с изучением прошлого опыта необходимо моделировать вопросы и ситуации, актуальные именно для специфики вашей компании и работы в ней.

- Стоит помнить, что гипотеза НЕ РАВНА факту. Из резюме и практического опыта кандидата мы знаем о ряде фактов его биографии. Например, человек 7 лет проработал на одном месте. Гипотеза — он лоялен и стабилен. Но это только гипотеза, а, возможно, он просто ленив или искал работу все эти годы, но его никуда не брали. Очень важно четко отличать факты от гипотез и помнить, что каждую гипотезу стоит проверять, а также учитывать, что мотивы поведения другого человека могут очень сильно отличаться от ваших. Для проверки того, насколько вы умеете отделять факты от гипотез, предлагаю вам ответить на вопросы теста, который находится в приложении «Примеры профилей компетенций».

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

льгот, режима работы и других подобных моментов, это не очень хорошее свидетельство.

Пятый этап может как наличествовать, так и отсутствовать — в зависимости от того, насколько нам интересен кандидат. Этот этап можно назвать «PR вакансии и компании», или «рекламный этап». Если кандидат нам не интересен, разумеется, мы пропустим его. В этот момент стоит руководствоваться несколькими правилами: PR должен строго соответствовать мотиваторам кандидата, которые вы уже имели возможность выявить, он должен быть правдив и не содержать конкретных обещаний, если вы не можете гарантировать их выполнение. Лучше всего использовать истории успеха (success stories) — яркие истории о конкретных людях и событиях в компании, которые иллюстрируют возможность реализации значимых для кандидата мотивов.

Последний, шестой, этап интервью предполагает создание алгоритма продолжения взаимодействия. При этом интервьюеру стоит взять инициативу на себя и проинформировать, будут ли еще встречи, их примерные сроки и цель. Если речь идет о заключительном интервью, то стоит оговорить срок и порядок получения ответа. Очень часто бывает так, что кандидату обещают позвонить при любом исходе дела, но 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, стоит об этом сказать, так как в ином случае кандидат примет 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, а также определить, насколько нам подходит кандидат и как строить систему управления.

Анализ метапрограмм и управление на их основе

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

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

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

Существует несколько метапрограмм, которые имеют существенное значение для успешности потенциального сотрудника в организации, в том коллективе и окружении, в котором ему предстоит работать. Рассмотрим сущность каждой метапрограммы, выводы для оценки кандидата,

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

которые она позволяет нам сделать, а также способы ее выявления.

СТРЕМЛЕНИЕ — ИЗБЕГАНИЕ

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

Люди, у которых избегание преобладает, как правило, ориентированы на поиск ошибок и /или негатива. Они бывают весьма успешны в контролирующих видах работ, склонны многократно перепроверять и избегать рисков. Как правило, такие сотрудники испытывают существенные сложности при общении с людьми, особенно если это является важной составляющей их работы. Избегание как преобладающая характеристика абсолютно неприемлема для тех, кто постоянно работает с клиентами или в условиях изменяющейся среды.

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

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

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

Если мы понимаем, что точечное избегание связано исключительно с реальным негативным опытом, а у нас этих факторов не будет, то мы можем проигнорировать этот факт. Если же избегание указывает на постоянную проблемную зону человека или зону стойкой демотивации, то нам стоит принять к сведению этот факт.

Приведу реальный пример из своей практики. С интервалом в один день я провела интервью с двумя кандидатами на должность бухгалтера. У обеих звучало одинаковое избегание: «нормальный график работы». На уточняющий вопрос о том, что было на прошлом месте, одна сказала, что работали до 21 — 22 часов, чаще всего шесть дней в неделю. Вторая же сказала о том, что иногда приходилось задерживаться до семи вечера. Поскольку я понимала, что у нас не придется сидеть до 22 часов и работать по субботам, первая кандидатура вполне подходила. Вторую же кандидатку я рассматривать не стала, так как задерживаться до семи вечера придется довольно часто, а зачем приглашать на работу человека, заранее зная о его демотивации? И это ни в коем случае не характеризует человека плохо, а просто свидетельствует о том, что место ему не подходит.

Говоря о подходах к мотивации, надо отметить несколько очень важных факторов:

- Людей стремления гораздо более эффективно мотивировать поощрением (в различных формах), а также установкой высокой планки цели; для людей избегания порицание или возможность избежать неприятностей часто более эффективны («для того чтобы...» — формулировка людей стремления, «для того чтобы не...» — формулировка людей избегания).
- Надо помнить, что избегание в целом — менее эффективная жизненная позиция, поэтому для людей

избегания надо добавлять мотиваторы и формулировки стремления, но делать это постепенно, чередуя с более близкими им формулировками избегания.

- Для людей, у которых стремление доминирует, более эффективна высокая планка целей. Для людей избегания завышенная планка целей неприемлема, так как они начинают избегать ситуаций, где не могут добиться успеха.
- Для людей, у которых избегание проявляется точечно, очень важно не завышать планку целей и не использовать по возможности критику и наказание там, где избегание проявлялось: это болевые точки, от которых избавиться можно только постепенно.
- Руководителю важно помнить о том, что абсолютное стремление часто имеет под собой неумение видеть и обходить опасные моменты, так что с таким сотрудником стоит уделять больше внимания «подводным камням».
- Сильное несоответствие соотношения «стремление — избегание» у сотрудника может оказывать негативное влияние на эффективность управления и требует коррекции со стороны руководителя.

Задание

Представьте, что у вас работает сотрудник, у которого доминирует стремление, но избегание проявляется в сферах, связанных с оценкой его руководством. Каковы будут ваши действия по мотивации сотрудника и коррекции его поведения в дальнейшем?

Ответ на задание*

Представьте, что у вас работает сотрудник, у которого доминирует стремление, но избегание проявляется в сферах, связанных с оценкой его руководством. Каковы будут ваши действия по мотивации сотрудника и коррекции его поведения в дальнейшем?

В первую очередь стоит деликатно выяснить, как давали обратную связь и оценивали его руководители на предыдущих местах работы. Если выяснится, что проблема именно в жесткой или несправедливой оценке, которую человек получал ранее, то стоит поговорить с ним прямо, объяснив правила компании, которые предполагают корректность оценки. Также следует очень четко показывать справедливость критериев оценки. Если же мы выяснили, что какого-либо выраженного негативного опыта не было, то в таком случае избегание может объясняться повышенной чувствительностью к данному фактору, а также болезненной реакцией на критику. В этом случае стоит параллельно делать следующее:

- *очень осторожно давать обратную связь, руководствуясь правилом «что делать?», а не «кто виноват?»;*
- *постоянно доносить мысль о том, что критическая обратная связь направлена на улучшение и развитие, а ни в коем случае не на личность сотрудника;*
- *постоянно отмечать достижения и улучшения, которые стали результатом обсуждения и оценки работы.*

ТИП РЕФЕРЕНЦИИ

Тип референции показывает, каким образом соотносится собственное и внешнее мнение при принятии решений

* Здесь и далее: естественно, приведенные ответы не единственно возможные с точки зрения формулировок, важна суть.

и самооценке человека. Внутренняя референция в первую очередь означает ориентирование на собственное мнение, видение и позицию. Внешняя — на мнение окружающих, объективные результаты, принятые нормы, общественное мнение. Смешанная референция — это сочетание обоих типов.

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

«Вы хорошо .../хороший ...? Почему вы так считаете?» — В качестве глагола или существительного может выступать как основной вид деятельности или ее отдельные составляющие («Вы хорошо продаете? Проводите переговоры? Вы хороший сотрудник?» и т. д.), так и отвлеченные вопросы («Вы хорошо готовите? Вы хорошо рисуете?»). Но главной составной частью является вторая часть — «Почему вы так считаете?». Здесь мы смотрим на результат:

- Чье-то мнение, объективный результат, понятие «так принято» или «так положено» указывают на *внешнюю референцию* и позволяют определить референтную группу — группу лиц, чье мнение важно для человека.
- Собственное мнение («Я считаю», «Я сам доволен», «Я вижу» и т. д.), а также субъективный результат («Добиваюсь целей, которые сам перед собой ставлю») указывают на *внутреннюю референцию*.

На основании нескольких ответов на вопросы такого типа мы можем понять, к чему тяготеет человек.

Если человек в ответе просто называет некий результат, то необходимо выяснить, кто задал критерии успеха — сам

человек (внутренняя референция) или кто-то извне (внешняя референция). Например: «Я хорошо веду переговоры». — «Почему?» — «Я в большинстве случаев добиваюсь результата». — «А кто задает критерии результата?»

Тот или иной тип референции не является хорошим или плохим показателем априори, он может подходить или не подходить к тому виду работы и уровню позиции, на которой находится сотрудник и будет находиться в ближайшее время (с течением времени тип референции может меняться как под планомерным воздействием, так и вследствие изменений в жизни человека).

Важно! Основное правило: чем выше должен быть уровень самостоятельности, экспертная позиция, а также способность к принятию непопулярных решений, автономность и независимость, устойчивость внутренней системы ценностей, тем более должен кандидат тяготеть к внутренней референции; чем выше должен быть уровень исполнительности, коллективизма, соблюдения стандартов, инструкций, правил даже без их приятия на уровне собственных ценностей, тем более важна для человека должна быть внешняя референция.

Стоит помнить, что крайне редко встречаются люди, которые в равной степени тяготеют как к внешней, так и к внутренней референции.

Основная информация, которую мы можем получить для себя, исходя из данного фактора применительно к мотивации, такова:

- *Внешняя референция* означает высокую степень значимости оценки, похвалы, а также публичности признания и внешних его признаков. В данном случае очень важно правильно определить референтную

группу. Она может быть как реальной (коллеги, клиенты, руководство), так и условной (мода, «так принято», все сотрудники иностранных компаний, мнение прессы и т. п.), а также бывает выражена в виде объективного фактора (объем продаж, выполнение бизнес-плана и т. д.). При проведении оценки деятельности сотрудника очень важно апеллировать именно к его референтной группе: если для человека наиболее важным является мнение клиентов, лучше всего воздействовать на него будет обратная связь от клиентов или оценка работы именно в этой сфере. «Ты лучший в работе с клиентами», — скажем мы такому сотруднику (если это правда, разумеется). Для сотрудника, референтной группой которого является руководство, будет более эффективна фраза: «Именно твой стиль общения с клиентами я (руководитель) ценю больше всего».

- *Внутренняя референция* означает, что гораздо более важным фактором для человека является не внешнее признание, а самооценка, удовлетворенность сделанным — вне зависимости от внешнего признания, а также возможность иметь собственное мнение, оказывать влияние на ситуацию, самому принимать решение и делать выбор. Поэтому для человека, тяготеющего к внутренней референции, особенно важны будут включение его в процессы принятия решений, учет его мнения, аргументация в ситуации, когда его мнение не принимается, а также возможность иметь широкую и, главное, четко очерченную зону ответственности и принятия решений. Очень опасно сильное давление на такого человека, а чрезмерно частое обращение в экспертному влиянию («так говорят специалисты») или к мнению группы («так принято») может вызывать сильное раздражение.