

Світлана Іванова

# Мистецтво добору персоналу

Як оцінити людину за годину



«Моноліт»  
Дніпро  
2019

УДК 331.108.34+658.3

ББК 65.240

I-18

I-18 Мистецтво добору персоналу. Як оцінити людину за годину / Світлана Іванова ; пер. з рос. А. Стояновської. — Дніпро: Моноліт, 2019. — 304 с.

ISBN 978-617-577-170-9

Чи можна оцінювання й добір персоналу перетворити на справжнє мистецтво? «Так!» — каже Світлана Іванова й доводить це на сторінках свого бестселера. Найновіші авторські методики й технології, дієві поради, ефективні запитання, що допоможуть уникнути соціально бажаних відповідей, — усе це тут! Книжка стане незамінним помічником для рекрутерів, менеджерів і підприємців, а також для керівників кадрових служб та викладачів управлінських навчальних закладів.

© Світлана Іванова, 2011, 2018

© ООО «Альпина Паблішер», 2018

© Переклад українською мовою, видання українською мовою, оформлення ТОВ «Видавництво “Моноліт”», 2019

Усі права застережено, зокрема право часткового або повного відтворення в будь-якій формі.

Правову підтримку видавництва забезпечує компанія Web-protect



ISBN 978-617-577-170-9

## Зміст

Нове — до ювілею в подарунок! З історії: як з'явилася ця книжка . . . . .	7
Вступ . . . . .	11
Формування профілю посади на основі стратегічних і поточних цілей організації . . . . .	17
Структура й закономірності інтерв'ю . . . . .	29
Аналіз метапрограм і лінгвістичний аналіз мовлення . . . . .	35
Case-інтерв'ю, або ситуаційне інтерв'ю . . . . .	73
Проективні запитання та проективне інтерв'ю . . . . .	105
Метод «Три плюси / три мінуси» . . . . .	147
Метод «Провокація» . . . . .	155
Оцінювання достовірності інформації. . . . .	165
Адаптивний менеджмент. Управління співробітниками на основі результатів оцінювання . . . . .	175
Нові методи оцінювання . . . . .	191
Пастки оцінних процедур під час просування й ротацій . . . . .	205
Практикум . . . . .	209
Інтерпретація результатів інтерв'ю . . . . .	219
Для кого й для чого ще можуть бути корисними методи оцінювання? . . . . .	237
Підсумки . . . . .	245
Додатки . . . . .	247
Завершення . . . . .	301

## **Нове — до ювілею в подарунок! З історії: як з'явилася ця книжка**

2018 рік. Моїй першій книжці (поки з шістнадцяти, скоро їх буде сімнадцять) цьогоріч виповнюється п'ятнадцять років. П'ятнадцять перевидань плюс додрукування. За статистикою видавництва, продано сто шість тисяч сімсот примірників (на кінець травня 2018-го). Можна й відсвяткувати. А на свята приємно робити й отримувати подарунки. Мої подарунки — нові методики й підходи, які вперше публікуються в ювілейному виданні. Це і нові методи оцінювання, і пастки оцінних процедур, тобто головні ризики й підводні камені, а також підходи до адаптивного менеджменту, тобто технології управління на основі результатів оцінювання. У цьому виданні ви знайдете нові розділи:

- Адаптивний менеджмент. Управління співробітниками на основі результатів оцінювання.
- Нові методи оцінювання.
- Пастки оцінних процедур у процесі просування й ротацій.
- Для кого й для чого можуть бути корисними методи оцінювання?

А тепер повернімося до витоків: як зароджувалася й нарешті з'явилася ця книжка.

1995 рік. Я, пропрацювавши два роки після закінчення інституту викладачем російської мови для іноземців, вирішила

податися в бізнес. Хотіла працювати з людьми, тому могла опинитися й у сфері продажу, але... зустріла свою долю, коли просто-таки за кілька тижнів пошуків роботи потрапила до групи агентств «ТРИЗ» й дістала пропозицію обійняти посаду провідного фахівця з добору персоналу. Спочатку єдиними моїми інструментами були інтуїція й позитив, що давав кандидатові можливість розкритися. Хотілося більшого, а взяти тоді було ніде. Страшно зараз уявити, але тоді ще в нас не було інтернету, тренінгів, та й книжок такої тематики теж було мало. Почала міркувати, що робити, і знову ж інтуїтивно прийшла до думки: треба шукати те, що я назвала б зараз «модель успіху» та «профіль компетенцій».

Але звідки брати інформацію? Я паралельно запитувала і клієнтів, і кандидатів. Клієнтів — про те, з якими складними ситуаціями стикатиметься співробітник на цій посаді, як саме він повинен і не повинен чинити. Так я наблизилася до методу кейс-інтерв'ю, хоча назва з'явилася значно пізніше. Коли я вже була директором агентства, то стала навчати співробітників, як має поводитися кандидат у тій чи іншій ситуації, а також давати пробні завдання-кейси для перевірки ІТ-навичок і рівня володіння англійською. Водночас я розпитувала про те ж і кандидатів. У замовників добору я також з'ясовувала основні корпоративні правила й цінності, а потім запитувала кандидатів про ставлення до них. Щоправда, тоді це ще були прямі запитання. Так усе починалося, закладався фундамент.

У період з 1999 до 2001 року, працюючи у створеному мною тренінг-центрі, я пройшла тренінг за складними психодіагностичними методиками, зокрема проєктивними, а потім трансформувала їх у більш практичну методикку проєктивних запитань. Аналогічно, на основі НЛП-тренінгу та книжки «Вступ до нейролінгвістичного програмування», на яку я покликаюся й у цьому виданні, я адаптувала застосування метапрограм до рекрутингу.

Придумати й відточити багато конкретних кейсів, запитань та інтерв'ю-гідів мені вдалося в компанії Johnson & Johnson Medical. Саме там я згодом отримала доказову базу точності влучання своїх методик: один відсоток непроходження випробувального терміну за чотири роки. Зараз багато хто з тих, кого я рекрутувала, — генеральні директори серйозних компаній, дехто виріс до рівня ради директорів J & J, з кимось ми досі то-варюємо.

Як бізнес-тренер і керівник власного бізнесу, я багато разів проводила експертне оцінювання і Assessment Centers, відточувала методики і придумувала нові.

У цьому ювілейному виданні ви знайдете кілька методик, які раніше не публікувалися. Думаю, з'являться й нові.

А колись же сумнівалася: чи варто писати про свої методики й публікувати їх, раптом не ходитимуть на тренінги? Однак і на тренінги досі ходять, і звертаються за консультаціями. І книжку перевидають. Завжди рада будь-яким очним і заочним зустрічам із вами, дорогі читачі!

Мої нові статті й інші матеріали можна знайти на моєму сайті ([svetlanaivanova.ru](https://svetlanaivanova.ru)) і в блозі (<https://www.hrivanova.com/blog>). Також буду рада запитанням або цікавим прикладам з HR-практики.

Дякую!

# Вступ

Зараз майже нікого не потрібно переконувати в тому, що «правильні» люди, мотивовані, навчені, компетентні в конкретній роботі для конкретної організації, переважно визначають успіх бізнесу. Майже не залишилося монопольних ринків, кожне ноу-хау швидко підхоплюють конкуренти, тому, як правило, тепер перемагає той, у кого краща команда. Останнім часом усе частіше з'являються статті про те, що під час оцінювання інвестиційних ризиків і визначення ринкової вартості компанії аналізують команду: в певних випадках — тільки топ-менеджерів, у деяких — усю команду. Ми розглянемо, як правильно ОЦІНИТИ кандидатів, залишивши за кадром процес пошуку й різні методи, оскільки це зовсім окрема й дуже багатогранна тема. Отож ми говоримо про те, що кандидати в нас є, головне — уникнути помилки під час вибору й узяти найкращого, а потім грамотно вибудувати систему ситуаційного керівництва.

Криза 2008 року показала, що навіть під час значного викиду на ринок праці фахівців, які зазнали скорочення, дійсно сильних і відповідних кандидатів не так уже й багато. Про це говорили майже всі учасники тренінгів, навіть ті, хто працював у банківському секторі, одному з найбільш постраждалих у період кризи. У 2010 році компанії, які ставили на молодих — випускників або студентів, — а також роздрібні мережі, що набирають людей фактично після школи, першими відчували наближення демографічної ями.

Кінець 1980-х — початок 1990-х років у зв'язку з економічною й політичною нестабільністю характеризувався серйозним

спадом народжуваності. Отже, в найближчі десять-п'ятнадцять років нас чекає кадровий голод, і зокрема дефіцит відповідних кандидатів, що зробить вибір складнішим, ніж зазвичай. Набагато важче вибирати з напіввідповідних фахівців, ніж з декількох сильних, бо часто доводиться порівнювати малозіставні характеристики: наприклад, один чудово впишеться в колектив, але він менш професійний, інший — профі, але схильний до конфліктів. З досвіду проведення тренінгів я все частіше стикаюся саме з такими випадками. У зв'язку з цим актуальність використання більш складних високоефективних технологій під час відбору кадрів лише зростає.

Отже, нам потрібні «правильні» люди на «правильному» місці. Як же дізнатися, хто відповідає цьому визначенню, а хто — ні? Насправді існує безліч підходів до добору й оцінювання персоналу. Ми дуже коротко їх розглянемо, перш ніж перейти до вивчення методик, які допоможуть створити оптимальну систему оцінювання персоналу.

- **Рознарядка.** Це була одна з найпоширеніших систем за радянських часів, коли всіх молодих працівників направляли на нове місце роботи і керівництво зобов'язувалося прийняти їх. Зараз щось подібне спостерігаємо в бюджетних організаціях, а також коли на роботу беруть «потрібних» людей. Такий підхід схожий на лотерею або рулетку: можна іноді виграти, але найімовірніше — програєш, оскільки ніякого оцінювання не провели, і ми практично не маємо уявлення, чи підходить нам цей працівник і як ним керувати.
- **Знайомство.** Кандидата беруть на роботу тільки (або переважно) тому, що його рекомендував хтось із колег або знайомих. Такий шлях призводить до істотних ризиків найняти недостатньо компетентного працівника.

- **Випадковий вибір.** У ситуації, коли в компанії немає фахівця відділу персоналу, ніхто не знає способів пошуку й відбору, діє принцип затикання дірок: на роботу беруть першого більш-менш пристойного кандидата, який трапився під руку. Зрозуміло, що за таких обставин наявна велика ймовірність помилок і немає можливості вибрати найкращих кандидатів після порівняння й моніторингу ринку праці.
- **Інтуїція.** Дуже часто саме таким шляхом ідуть багато керівників, а також рекрутери. Добре, якщо інтуїція справді не підведе, але цей шлях означає, що спочатку ви все-таки маєте взяти на роботу людину, покладаючись на інтуїцію, перевірити її на ділі, а потім уже вирішувати, чи варто довіряти своїй інтуїції. Є ще один підводний камінь: інтуїтивно нам більше подобаються люди нашого складу, типажу, тому на рівні інтуїції важко оцінювати кандидатів, чия професійна діяльність вимагає якостей, протилежних нашим.
- **Делегування експертів.** Зазвичай у ролі експерта виступає менеджер з персоналу або працівник рекрутингового агентства. Насправді, якщо експерт — професіонал і розуміє особливості нашої корпоративної культури й специфіку бізнесу, його оцінці цілком можна довіряти. Від консультанта рекрутингового агентства годі цього очікувати, бо він не може знати всіх особливостей вашої конкретної компанії, команди і з великою ймовірністю не візьме до уваги чинника сумісності кандидата з його керівником і колективом. До того ж кілька (дві як мінімум) думок завжди дають повнішу картину, і відповідальність за рішення бере саме та людина, яка повинна це робити, — безпосередній керівник.
- **Тестування й анкетування** — дуже докладні й на глибинно-му рівні. Цей підхід, безумовно, має багато очевидних переваг. Слабкі сторони — великі витрати часу, складність грамотної

інтерпретації результатів, а також демотивація сильних кандидатів, які не бажають почуватися піддослідними кроликами. Крім того, у результаті багатьох тестових методик ми здобуємо дуже докладне уявлення про особистість (іноді межує з вторгненням у приватне життя), але можемо отримати надто слабе уявлення про професійні компетенції. Також треба пам'ятати, що кандидати легко прораховують так звані стандартизовані питальники (на кшталт тесту Кеттелла), що призводить до викривлення реальної картини. Проте такий шлях здебільшого ефективний, якщо для вас пріоритетним є отримання розгорнутого психологічного портрета і на це є достатньо часу й професіоналізму для аналізу даних.

- **Інтерв'ю з використанням різноманітних швидких методик.** Це перевірений часом шлях. Навчитися таких методик (принаймні частково) може кожен керівник, їх застосування й інтерпретація потребують небагато часу, і, як ви зможете переконатися, відповіді на запитання, певним чином сформульовані й підібрані, важко підготувати заздалегідь, а тим паче «прорахувати» правильні, тобто очікувані в певній компанії певною людиною.

Усі описані тут методики апробовані; це реальні інструменти, що дають добрий результат, з яких кожен зможе вибрати те, що підходить саме йому. Методики, наведені тут, — результат близько одинадцяти тисяч проведених інтерв'ю, численних оргдіагностик і роботи з навчання та розвитку персоналу. До того ж після першого видання книжки минуло понад сім років, отже, у мене була реальна можливість отримати зворотний зв'язок від фахівців і керівників, які використовують ці методики.

Ми розглянемо підходи до інтерв'ю та структуру, яка дає найефективніші результати; правила формування профілю компетенцій кандидата на вакансію; кілька різних видів і методів

проведення інтерв'ю, комбінація яких найточніше відповідає нашим завданням; способи виявити дезінформацію й підвищити достовірність уявлення про кандидата, яке ми дістаємо під час інтерв'ю. Усі методики розглянемо на практичних прикладах, узятих з реальних інтерв'ю або висловлень людей. І навіть зможемо попрактикуватися в інтерпретації результатів проведених інтерв'ю на різні вакансії, актуальні для комерційних структур.

\*\*\*

Кілька ідей, без яких не можна рухатися далі.

- Немає універсально «добрих» і «поганих» кандидатів — є ті, хто ПІДХОДИТЬ для цієї організації і цієї роботи, і ті, хто НЕ ПІДХОДИТЬ.
- Здебільшого в наведених далі методах інтерв'ювання немає однозначно правильних відповідей, є ВІДПОВІДНІ й НЕВІДПОВІДНІ для цієї вакансії та корпоративної культури. Виняток становлять методики, що оцінюють конкретні навички.
- Щоб зробити якийсь категоричний оцінний висновок на підставі інтерв'ю, треба перевірити його мінімум двічі, краще тричі, до того ж найліпше чергувати різні підходи в різні моменти інтерв'ю. Зрозуміло, що в нас не вистачить часу перевіряти все, тому варто виділити найкритичніші моменти, які й потрібно перевірити ще раз. Наприклад, чи є в закупника схильність до відкатів, у продавця — орієнтація на результат і стресостійкість, у секретаря керівника — адаптивність до відповідного типажу.
- У природі й суспільстві практично немає ІДЕАЛЬНИХ для конкретної вакансії кандидатів, тому дуже важливо вміти визначати ПРІОРИТЕТИ у вимогах до кандидата й вибрати найкращого, тобто найбільш відповідного для вашої компанії та для цієї вакансії.

- ЗНАННЯ й НАВИЧКА — речі принципово різні. Щоб НАВЧИТИСЯ застосовувати всі ті методи, які ми розглянемо, треба багато ТРЕНУВАТИСЯ й засвоювати їх ПОСТУПОВО: для початку вибрати найактуальніші саме для вас підходи, надалі додавати все нові й нові методи й підходи.
- Вивчивши більшість поданих методик, ви зможете самостійно адаптувати їх до специфіки вашого бізнесу й компанії, у такий спосіб отримуючи інструментарій, який підходить саме вам.
- Перш ніж переходити до вибору методів оцінювання й проведення інтерв'ю, дуже важливо чітко і правильно визначити стратегічні й тактичні завдання організації та зрозуміти, які саме люди оптимально підійдуть для конкретної роботи в конкретній організації й у конкретному колективі. Якщо неправильно визначити цілі та пріоритети, виникає величезний ризик піти в хибному напрямі.

## Формування профілю посади на основі стратегічних і поточних цілей організації

Правильно сформульоване завдання під час пошуку персоналу комерційної компанії є чинником, що визначає добір методів оцінювання. Це питання стратегії й вибудовування організації на багато років уперед.

Інформація про вимоги до кандидата на вакантну посаду має бути структурована, зведена в єдину систему критеріїв і вимог (професійних та особистісних) до майбутнього працівника, яка водночас ураховує корпоративні настанови компанії щодо персоналу, кадрової політики, особливості робочого місця.

**Профіль** — це опис компетенцій, досвіду, а також анкетних даних, необхідних для виконання певної роботи в певній організації. Під компетенціями маємо на увазі як індивідуально-особистісні характеристики (наприклад, стресостійкість, схильність до командної роботи, креативність тощо), так і навички (наприклад, вміння вести перемовини або складати бізнес-план). Узагалі слово «компетенція» походить від латинського дієслова *competere* — відповідати, підходити.

Компетенція загальна — це здатність застосовувати знання, вміння, успішно діяти на основі практичного досвіду в процесі виконання завдань загального спрямування, а також у певній широкій галузі.



Компетенція професійна — здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, уміння та знань у процесі виконання завдань професійного спрямування.

Важливий момент: кожен етап розвитку бізнесу потребує людей різних типів. Для пояснення залучимо Бостонську матрицю\*. На стадії «зірки», коли бізнес активно зростає, розвивається, розширюється, вимагає постійних вкладень і нових підходів, потрібні люди креативні, ініціативні, які вміють швидко ухвалювати нестандартні рішення. На стадії «дійні корови», коли бізнес стабільний, добре структурований і потребує насамперед підтримки й системного підходу, необхідні люди стабільні, добре організовані, схильні дотримуватися процедур, а не змінювати їх. Те саме можна сказати про різні вимоги до людей залежно від того, який тип корпоративної культури ми збираємося будувати чи підтримувати. Отже, перше, з чого слід почати, — це визначення стратегії розвитку організації загалом і людських ресурсів у межах цієї стратегії.

У додатку «Компетенції на різних етапах життєвого циклу компанії» ви зможете знайти більш детальний матеріал із цієї теми і практичні завдання — приклади.

У такий спосіб на підставі сформованих та усвідомлених стратегій складають профіль посади майбутнього кандидата — перший крок у процесі добору й оцінювання персоналу.

\* Матриця, запропонована Boston Consulting Group, — класична портфельна модель, яка відображає чотири основні позиції бізнесу:

- висококонкурентний бізнес на ринках, які швидко зростають, — стадія «зірки»;
- висококонкурентний бізнес на зрілих, насичених, схильних до застою ринках — ця стадія приносить сталі прибутки — «дійні корови»;
- компанії, що не мають вдалих конкурентних позицій, але функціонують на перспективних ринках з невизначеним майбутнім, — «знаки питання»;
- бізнес зі слабкими конкурентними позиціями на ринках, які перебувають у стані застою, — «злі собаки».

Під час складання профілю враховують чотири основних моменти:

- 1) особливості корпоративної культури — системи цінностей, норм і правил;
- 2) особливості найближчого оточення, з яким людина взаємодітиме в процесі роботи (наприклад, та сама посада за умови авторитарного й демократичного керівника потребує різних характеристик співробітника);
- 3) перспективи розвитку посади (чи необхідний лідерський потенціал, чи він тільки заважатиме; людина має бути схильною до змін чи до сталості);
- 4) особливості виконуваної роботи й середовища, у якому її виконують.

Частина, яка охоплює очікування від нового співробітника згідно з корпоративною культурою компанії, а також відповідність цінностей і поглядів працівника цінностям компанії, є не менш важливою під час складання профілю, ніж професійні компетенції. Дуже часто перших трьох чинників не враховують. У результаті — сумна й прикра ситуація, коли вправний працівник приходить на роботу в стабільну компанію й незабаром покидає її через те, що він і компанія, хоч і добрі порізно, просто не підходять одне одному. Складання профілю й оцінювання працівника відповідно до нього допоможуть знизити ризик виникнення подібних ситуацій. Такий профіль може ґрунтуватися на цінностях і культурі організації, поглядах керівника, наявних традиціях, з одного боку, і на вимогах до виконуваної роботи — з іншого.

Перш ніж складати профіль, важливо визначитися, хто саме візьме участь у цьому процесі й ухваленні рішення. У формуванні профілю обов'язково повинні брати участь безпосередній керівник майбутнього працівника й менеджер із персоналу. Кожен із них зробить свій внесок: керівник краще розуміє поточні

завдання, менеджер із персоналу — загальні тенденції в компанії й ситуацію на ринку праці. Коли ж ідеться про аспекти профілю, які є важливими з погляду системи цінностей компанії, бажано, щоб у їх визначенні брали участь усі топ-менеджери.

Водночас треба домовитися про терміни і єдине розуміння завдань. В іншому разі учасники процесу говоритимуть різними мовами. Одним зі способів оптимізації такого процесу є тренінг для всіх учасників, що дає можливість домогтися спільного розуміння не лише цілей і завдань, а й методів оцінювання людей.

Оптимально, коли в компанії добре розроблена та частина профілю, яка відображає корпоративні цінності й норми. Участь у складанні цієї частини профілю повинні взяти всі або більшість керівників. Це можуть бути:

- пріоритети під час ухвалення рішень (наприклад, завжди пріоритетним є прагнення розв'язати конфлікт, а не уникати його);
- певні очікування щодо бажаного стилю керівництва;
- основні напрями мотивації (наприклад, той факт, що оптимальний кандидат повинен бути орієнтований на командну роботу й колектив або, навпаки, віддавати перевагу роботі в межах самостійних проектів);
- чесність і лояльність (знову-таки, у різних бізнес-середовищах різні вподобання) та багато іншого.

Один із найпростіших шляхів складання цієї частини профілю — проведення опитування керівників із проханням:

- а) вибрати із запропонованого переліку компетенцій і цінностей те, що є **ОБОВ'ЯЗКОВИМ** для майбутнього співробітника компанії, і проранжувати значущість інших чинників;
- б) вибрати із запропонованого переліку компетенцій те, що найбільше подобається у співробітниках, які вже працюють;

в) вибрати ті чинники, які найбільше не влаштовують у співробітниках, які вже працюють.

На основі цих даних буде складено профіль.

Якщо у вашої компанії є місія, система цінностей або щось схоже (ідеться про правила щодо ухвалення рішень, які реально діють, а не просто написані гасла), то є сенс звірити з цими документами профіль, який ви отримали. Інша частина профілю базується на таких чинниках:

1. Робота, під час якої працівник реально має досягати певних результатів або підтримувати процеси й компетенції, необхідні для цього.

Розгляньмо два порівняно схожих випадки: торговий представник, до завдань якого належать підтримка контактів з роздрібною мережею, відстеження товарного запасу й своєчасне надання клієнту точної інформації; і торговий представник, який повинен шукати нових клієнтів і створювати саму мережу. За тих самих вимог корпоративної культури компанії в першому випадку провідними компетенціями будуть акуратність, старанність, детальність і схильність до повторюваних дій, а в другому — ініціативність, упевненість у собі, стресостійкість, креативність і наполегливість. Вимоги щодо комунікативності й уміння працювати з конфліктами будуть спільними для обох вакансій. Якщо ж ми поміняємо місцями (випадково, через недогляд) ці компетенції або складемо їх універсально для всіх торгових представників, кількість помилок під час набору персоналу стрімко зросте.

2. Специфіка внутрішньофірмової взаємодії та стилю керівництва.

Демократичний або авторитарний стиль керівництва вимагає різних особливостей і компетенцій від співробітників. Якщо за авторитарного стилю дуже важливо правильно оцінити ступінь керованості й старанності, то за демократичного — значно важливіші ініціативність і вміння працювати в команді.

### 3. Специфіка колективу й особистості керівника.

У такому разі надзвичайно важливу роль відіграватимуть сумісність людей і їхня здатність доповнювати одне одного. Наприклад, якщо у відділі люди здебільшого орієнтовані на взаємини (для них важливо не тільки працювати, а й відчувати моральну підтримку на роботі), то й шукати потрібно людину подібного типу. Інший приклад: якщо керівник досить уважний до деталей, то «глобальний» підлеглий може викликати роздратування і справляти враження не дуже мотивованої й акуратної людини.

\*\*\*

Зупинімося на загальних правилах складання профілю.

#### Правило перше

Кожну компетенцію треба сформулювати максимально конкретно.

Дуже часто в описі вимог до кандидата можна побачити таке формулювання, як «комунікабельність» або «комунікативні навички». Насправді це не зовсім правильно. З наведених у таблиці 1 характеристик стає ясно чому.

Таблиця 1

Комунікабельність
Уміння швидко встановлювати контакт з незнайомими людьми
Ввічливе, приємне спілкування
Уміння переконувати
Уміння публічно виступати
Постійне бажання спілкуватися з людьми
Добре поставлене мовлення
Грамотне мовлення

Отже, передусім вдалося виділити складники, які, безсумнівно, належать до поняття комунікабельності. Вони виявилися дуже різними, часто зовсім або майже не перетинаються один з одним. А тепер подивімося, які з цих компетенцій необхідні, бажані або не мають значення для різних видів роботи (таблиця 2).

Таблиця 2

Компетенції	Посада		
	Торговий представник (активний продаж)	Секретар	PR-менеджер
Уміння з власної ініціативи швидко встановлювати контакт з незнайомими людьми	Необхідно	Байдуже	Бажано
Ввічливе, приємне спілкування	Необхідно	Необхідно	Необхідно
Уміння переконувати	Необхідно	Бажано	Необхідно
Уміння публічно виступати	Байдуже	Байдуже	Необхідно
Потреба в спілкуванні	Необхідно	Байдуже	Бажано
Добре поставлене мовлення	Необхідно	Бажано	Необхідно
Грамотне мовлення	Необхідно	Необхідно	Необхідно

Звичайно, усі наведені компетенції можна записати як необхідні для зазначених посад, тільки в цьому разі ми або не знайдемо таких людей, або вони будуть немотивовані, оскільки частина їхніх реальних навичок не матиме постійного використання. Цікаво, що, коли ми шукатимемо торгового представника для наявної клієнтської мережі, вимоги до нього будуть уже дещо іншими: навичка швидкого встановлення контакту з незнайомими людьми перейде до категорії «байдуже».

### Правило друге

У профілі повинні бути чітко визначені пріоритети. Як саме це робити, залежить від корпоративної культури, особливостей виконуваної в майбутньому роботи, особистості керівника й багатьох інших чинників.

Провели таке дослідження: керівний склад організації попросили виокремити основні компетенції торгового представника. Цікаво, що навичка продажу посіла лише сьоме місце. Цю компетенцію значно випередили інші: прагнення й уміння досягати поставленої мети, уміння викликати прихильність до себе, чесність і порядність, креативність, ініціативність.

Що це означає? Те, що за відповідності індивідуально-особистісних якостей і потенціалу кандидата компанія готова вкладати час і кошти в його навчання й розвиток.

Не хочеться давати готових рецептів, але практика показує, що в багатьох сферах діяльності людину значно простіше навчити з нуля, ніж «переробити». Наведемо орієнтовну таблицю, яка показує співвідношення значущості індивідуально-особистісних характеристик і навичок/досвіду в різних видах діяльності (таблиця 3, стор. 23).

### Правило третє

Кожна компетенція, зазначена в профілі, повинна мати свій «вимірювач». Власне, це техніки й методики оцінювання кандидатів, і цій темі слід приділити якомога більше часу. Правильно складений профіль — це, безумовно, перший і дуже важливий крок, але жоден правильний профіль не допоможе нам, якщо ми «забудемо» дібрати до нього інструменти оцінювання людей з чіткими вимірювачами й параметрами. Розробка відповідного оцінного інструментарію стає наступним великим кроком, що формує стратегію компанії у сфері пошуку «свого» персоналу.

Таблиця 3

Посада	Навички	Здібності	Особистісні якості, темперамент	Моделі поведінки
Торговий представник	Не дуже значущі, навчити можна легко й швидко	Дуже значущі	Дуже значущі, оскільки продаж потребує підвищеної контактності та стресостійкості	Дуже значущі, оскільки високий ризик конфліктних ситуацій
Перекладач (письмові переклади)	Дуже значущі, оскільки набуття потребує часу (декілька років)	Значущі	Не дуже значущі, оскільки робота переважно не залежить від взаємодії з іншими людьми	Значущі тільки в контексті відповідності корпоративній культурі
Керівник відділу	Значущі, хоча може йтися й про часткове навчання за наявності достатнього потенціалу	Середня значущість	Дуже значущі, оскільки ефективність безпосередньо залежить від взаємодії з іншими людьми	Дуже значущі, мають серйозний вплив на організацію загалом
Фінансовий аналітик	Дуже значущі	Середня значущість	Не дуже значущі	Значущі тільки в контексті відповідності корпоративній культурі

\*\*\*

На підставі всіх вищеназваних моментів ми можемо перейти до формування профілю посади конкретного фахівця. Важливо пам'ятати, що профіль є індивідуальним для кожної компанії, хоч і має спільні риси, оскільки базується на специфіці роботи загалом.

У таблиці 4 наведено профіль однієї з вакансій, характерних для медичного бізнесу (продаж і просування медичного обладнання та витратних матеріалів).

Таблиця 4

**Профіль компетенції спеціаліста  
з продукції медичного призначення**

№	Початкові дані	Компетенції
1	Принципи компанії	Чесність і лояльність, зокрема чесність у ставленні до клієнтів
2	Принципи компанії	Схильність до роботи з демократичним стилем керівництва
3	Принципи компанії	Люди являють собою важливу цінність
4	Налаштованість компанії на зростання й розвиток співробітника, а також складна продукція і великий обсяг інформації	Високий рівень здатності до навчання
5	Необхідність поєднувати орієнтованість на думку клієнта й колег з умінням обстоювати свою думку	Змішана референція
6	Необхідність виконання великого обсягу робіт в умовах спілкування зі складними клієнтами. Необхідність проведення публічних презентацій перед великою аудиторією	Стресостійкість

№	Початкові дані	Компетенції
7	Імовірність виникнення складних нестандартних ситуацій, які потребують швидкого ухвалення рішень	Креативність і вміння швидко розв'язувати складні ситуації
8	Налаштованість компанії на формування позитивного іміджу й тривалі взаємини з партнерами	Уміння викликати прихильність до себе й налаштованість на тривалі взаємини з клієнтами
9	Високий ступінь самостійності й значна зона відповідальності	Ініціативність і здатність працювати самостійно
10	Великий обсяг інформації англійською мовою	Знання англійської мови не нижче, ніж на середньому рівні
11	Політика компанії щодо розвитку персоналу	Мотивація на зростання й розвиток
12	Бажано, але не обов'язково	Навички ведення перемовин

Грамотна побудова профілю дозволяє чітко зіставляти пошук людей зі стратегічними завданнями, постійно вдосконалювати процеси добору й розвитку персоналу і, як результат, дає найважливішу конкурентну перевагу — рівень людей, які працюють у компанії. А це саме той вирішальний чинник, на основі якого конкурують найбільш успішні в бізнесі компанії.

## Структура й закономірності інтерв'ю

Одним із основних чинників успішності проведення інтерв'ю є його продумана структура. Як і в будь-яких перемовинах, під час проведення інтерв'ю нам треба домогтися кількох поставлених цілей. Перша мета — встановити контакт з людиною так, щоб її реакції були максимально адекватними, вона максимально розкрилась, і ми могли, з одного боку, отримати від неї повну, необхідну нам інформацію і, з іншого боку, мотивувати її на подальшу взаємодію з нами й зацікавити роботою в компанії. У зв'язку з цим має сенс проводити інтерв'ю як перемовини, тобто процес, у якому обидві сторони мають рівні або близькі до рівних права, зацікавлені одна в одній, а також у тому, щоб передати й отримати всю корисну інформацію. Одна з типових помилок, з якою доводиться стикатися, — це проведення інтерв'ю у формі допиту. Помилкою це можна вважати не тільки з етичних міркувань, а й з погляду того, що в такий спосіб ми демотивуємо найуспішніших гравців ринку праці, псуємо репутацію компанії, а головне — не отримуємо картини адекватної поведінки людини.

Протилежність цього підходу — інтерв'ю-продаж — також трапляється нерідко, коли кандидат дуже подобається або «коштує» дорожче, ніж компанія може запропонувати. У такій ситуації велика спокуса «продавати» компанію, до того ж перебільшувати переваги й замовчувати недоліки і, головне, практично не проводити оцінювання кандидата. Цей підхід досить часто супро-

воджує «полювання за головами», оскільки кандидат за такого методу добору часто не має початкової зацікавленості у вакансії.

Ситуація інтерв'ю-перемовин дає можливість обом сторонам зрозуміти, чи підходять вони одна одній. Перемовини передбачають рівні права сторін у взаємному оцінюванні, виявах зацікавленості й ґрунтуються на декількох принципах і закономірностях.

Базова ідея, яка лежить в основі ефективного інтерв'ю, в тому, що немає універсально добрих або універсально поганих кандидатів, так само як немає універсально добрих чи поганих компаній: є відповідні одне одному або невідповідні. Ми робимо висновок про те, чи підходить нам кандидат, на основі його відповідності тому профілю компетенцій, який ми склали, а кандидат оцінює компанію, зважаючи на власні особливості, мотивації та ставлення до колективу. Помилки у взаємному оцінюванні, яка б зі сторін їх не припустилася, призводять до вкрай сумних результатів: кандидат виходить на роботу, компанія вкладає час, зусилля, емоції своїх співробітників, а також кошти в процес адаптації, навчання й коучинг співробітника. Тому відразу ж зауважимо, що набагато вигідніше ще на етапі інтерв'ю виявити повну або часткову невідповідність, ніж зробити пропозицію кандидатові, який не підходить нам або якому не підходимо ми.

Обом сторонам, аби досягти правильного й усебічного розуміння, потрібно взяти за основу певну структуру, яка вельми нагадує структуру комерційних перемовин.

**Перший етап** — встановлення контакту, коли інтерв'юєру потрібно створити сприятливе враження про компанію, дати можливість кандидату розслабитися й поводитись адекватно. Як і в будь-якій іншій ситуації, на етапі встановлення контакту доречні кілька загальних запитань або фраз, пропозиція чашки кави або чаю — це взаємна презентація. Природно, що ситуація повинна бути комфортною, зручною, привабливою. Якщо ми

проводимо інтерв'ю в приміщенні, де шумно, повсякчас присутні або заглядають сторонні люди, багато чинників відвертає увагу, то встановити контакт з кандидатом досить складно. (Існують, щоправда, так звані стрес-інтерв'ю, під час яких кандидату зумисне створюють стресові умови. Такі інтерв'ю можуть бути ефективними під час оцінювання кандидатів на види діяльності, що вимагають яскравої виразності яких-небудь особливих якостей: наприклад, для розвідника дуже важливим є вміння приховувати свої емоції. (Я, однак, не є прихильником цього методу проведення інтерв'ю на вакансії в сучасному бізнес-середовищі: такий підхід може зіпсувати репутацію роботодавця, а також спонукати успішного кандидата відмовитися від компанії.) Якщо передбачено, що час інтерв'ю дуже обмежений, то варто це обговорити, щоб уникнути ситуації, коли через тривалу «розкачку» до головного справа так і не дійшла.

**Другий етап** — це коротка (від п'яти до двадцяти хвилин, залежно від значущості й складності позиції) розмова про компанію. Я б рекомендувала спочатку запитати кандидата, що він знає про компанію. Це допоможе зрозуміти його зацікавленість, діловий етикет і коректність (чи підготувався до зустрічі). Також ми зможемо відразу оцінити його мотиви, оскільки багато кандидатів, розповідаючи про компанію, виділяють саме те, що для них значуще. Якщо ви хочете виявити ввічливість і зацікавленість у кандидаті, варто розповісти йому трохи про компанію і вакансію. Однак намагайтеся за таких умов не підказувати соціально бажаних відповідей (наприклад, якщо ми говоримо, що для нас важлива саме командна робота, то кандидатів буде абсолютно ясно, як саме відповідати на запитання, пов'язані з командною роботою).

**Третій етап** — це, власне, інтерв'ю в традиційному розумінні цього слова, тобто пропозиція кандидатіві низки запитань, ситуаційних завдань тощо (тому, як правильно провести цей

етап, і присвячена більша частина розглянутих методик). Скільки часу повинен тривати цей етап, залежить від використовуваних методик, складності вакансії й підходу компанії. Як правило, на інтерв'ю потрібно від півгодини до години, проте в деяких випадках воно може тривати півтори години. У разі довгих інтерв'ю знижується ефективність сприйняття інформації, оскільки увага учасників розпорошується, і до того ж за кілька годин люди просто втомлюються. На цьому етапі інтерв'ю варто враховувати декілька моментів.

- Методики повинні бути різноманітними, кожне значуще припущення варто перевіряти ще раз із використанням різних методик. Наприклад, ми хочемо оцінити основні мотиватори кандидата. У такій ситуації можна використовувати як проєктивні запитання, причому кілька різних варіантів, так і ситуаційні. Якщо ж робити висновки на підставі лише однієї відповіді за однією методикою, ми легко можемо отримати випадковий, недостовірний або неповний результат.
- Має сенс чергувати теми запитань, оскільки це дозволяє максимально знизити ймовірність отримання соціально бажаних відповідей. Варто чергувати CASES і запитання, що перевіряють спеціальні навички й знання, із запитаннями, які дозволяють оцінити мотиватори й моделі поведінки. В іншому разі кандидат почне зіставляти свої відповіді та спробує «підлаштуватися» й дати соціально бажані відповіді.
- Запитання необхідно ставити у швидкому темпі, встановлювати темп має інтерв'юер.
- Процес запису (а нотувати просто необхідно, інакше в голові залишиться «каша» або тільки загальне інтуїтивне враження) повинен бути організований у такий спосіб, щоб кандидат не бачив, що саме ви пишете, і ви встигали записувати, поки він говорить, а не робили паузи між запитаннями.

- Не варто ставити багато так званих біографічних запитань (розкажіть про свої обов'язки на останньому місці роботи або про причини зміни всіх місць роботи тощо). Річ у тому, що до таких запитань кандидат завжди заздалегідь готується, і ви, найімовірніше, отримаєте соціально бажані відповіді. До того ж велику частину такої інформації можна дізнатися з резюме.
- Не варто планувати весь сценарій інтерв'ю заздалегідь: зазвичай має сенс варіювати теми й види запитань, водночас орієнтуватися на відповіді й поведінку кандидата.

Після того як ви поставили кандидату всі запитання, які хотіли, настає **четвертий етап**, під час якого варто дати кандидатові можливість дізнатися у вас про те, що цікавить його. У такий спосіб ми не лише виявляємо ввічливість і коректність, а й дістаємо змогу зрозуміти сферу інтересів кандидата й визначити, чи адекватно він бачить ситуацію. Найбільш позитивний варіант, коли кандидат ставить небагато запитань (три-п'ять), пов'язаних зі змістом роботи, типом корпоративної культури, взаєминами в колективі, рівнем ухвалення рішень і відповідальності, специфікою бізнесу. Запитання про рівень компенсації цілком доречно, але без зайвої деталізації. Цілком нормальна також і відповідь: «Наразі запитань немає, вони виникнуть у разі подальших зустрічей або пропозицій». Якщо ж запитання стосуються тільки рівня компенсації й різних пільг, режиму роботи та інших подібних моментів, це не дуже добрий показник.

**П'ятий етап** може відбутися чи ні, залежно від того, наскільки нам цікавий кандидат. Цей етап можна назвати PR вакансії і компанії, або рекламним етапом. Якщо кандидат нам нецікавий, зрозуміло, ми пропустимо його. У цей момент варто керуватися кількома правилами: PR повинен чітко відповідати мотиваторам кандидата, які ви вже мали змогу визначити, він повинен бути правдивим і не містити конкретних обіцянок, якщо ви не можете

гарантувати їхнього виконання. Найкраще використовувати історії успіху (success stories) — яскраві оповіді про конкретних людей і події в компанії.

На останньому, **шостому етапі** можна обговорити алгоритм продовження взаємодії. Інтерв'юеру варто проявити ініціативу й домовитися в разі потреби про наступні зустрічі, озвучити їхні приблизні терміни й мету. Якщо йдеться про фінальне інтерв'ю, варто узгодити термін і порядок отримання відповіді. Доволі часто кандидату обіцяють зателефонувати в будь-якому разі й не дзвонять, якщо результат негативний: цілком зрозуміло, що в умовах великого конкурсу й шаленої кількості кандидатів складно всім відповісти. У цій ситуації найбільше підходить формулювання: «Ми зателефонуємо, якщо рішення буде позитивним, але ви можете сконтактувати зі мною в такі-то терміни таким-то чином (телефон або електронна пошта) й уточнити, як ідуть справи». Якщо ви припускаєте, що проміжний етап (між двома інтерв'ю або між підсумковим інтерв'ю й остаточним ухваленням рішення) може затягнутися надовго, варто це обговорити, оскільки в іншому разі кандидат може сприйняти вашу довгу мовчанку як відмову.

Структура інтерв'ю побудована так, що дозволяє досягнути кількох цілей: отримати максимально достовірну інформацію за допомогою тих методик, які розглянемо далі; залишити в кандидата приємне враження про себе й компанію та грамотно домовитися про подальшу взаємодію.

Далі ми розглянемо, які ж методи й підходи дозволяють отримати максимально повну й достовірну інформацію та визначити, чи підходить нам кандидат і як будувати систему управління.