

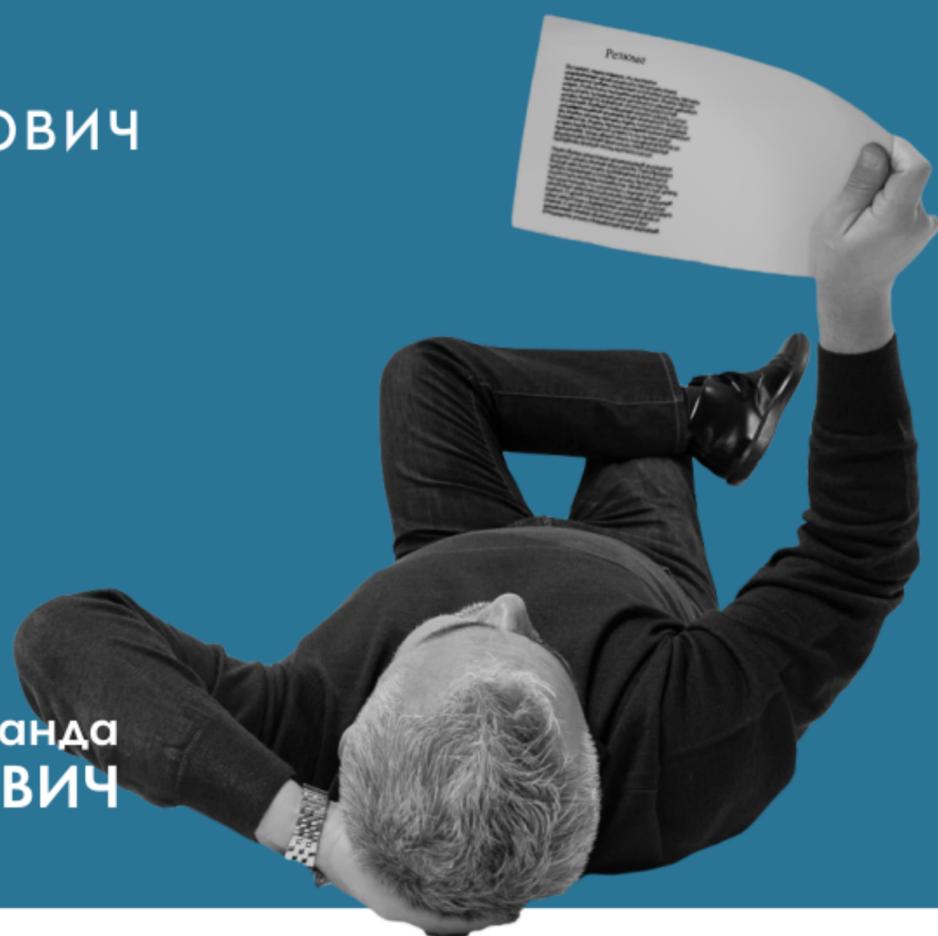
Creative

IDEA

# ИНСТРУКЦИИ ПО НАЙМУ

в соавторстве  
с Дарьей Маринович

Цифра • Стратегия • Команда  
**ВЛАДИМИР МАРИНОВИЧ**



 [MARINOVICH.RU](http://MARINOVICH.RU)

BUSINESS

Idea

idea idea idea

# Принципы отбора.

Когда мы в поисках нового сотрудника для своей компании, мы всегда так или иначе представляем себе, что ищем. Правда, чаще всего у нас в голове весьма и весьма абстрактный образ: кто-то концентрируется на решении конкретной задачи, которая не даёт покоя, кто-то скорее представляет то, чего не хотел бы видеть в новом сотруднике.

Опираясь на эти сиюминутные желания, легко начать сотрудничество с первым встречным и сначала намучиться с его обучением, потом с его косяками, и, наконец, с новыми собеседованиями на эту должность. Поэтому, прежде чем действовать, важно привести мысли в порядок и для себя самого сформулировать, кого и для чего мы ищем.

В этом деле на помощь приходят *три принципа отбора и расстановки специалистов*: принцип соответствия, принцип сменяемости и принцип перспективности.

**Принцип соответствия** - самый простой. Это про соответствие профессиональных и личностных качеств кандидатов требованиям вакантной должности. То есть это про образование, опыт работы, знания, умения, навыки и прочие привычные и понятные вещи.



# Принципы отбора.

Второй принцип – **принцип перспективности**. Здесь важно подумать наперёд. Как долго этот соискатель сможет проработать в вашей компании? Учитывайте и возраст, продолжительность работы на прошлых местах, и готовность при необходимости изменить должность, специальность, направление деятельности, обучиться новому. Стоит ли говорить, что чем дольше человек пробудет с вами - тем лучше?

И, наконец, **принцип сменяемости**. Каким бы простым ни казалось решение раз и навсегда закрыть все вакансии и, вместе с ними, вопросы найма новых сотрудников - этому соблазну поддаваться не стоит. Человек, годами работающий над одними и теми же задачами с одной и той же зарплатой, безнадежно выгорает. А выгорание членов команды – это всегда удар по вашей компании и, как следствие, по вашим деньгам. Поэтому, нанимая нового человека, сразу стоит подумать, как он может развиваться и эволюционировать в рамках вашей компании, что вы можете предложить ему в перспективе. И желательно задуматься об этом до начала собеседования.



# Процесс отбора.

Сколько клише и расхожих шуток вы знаете о собеседованиях? Наверняка назовёте 3-5 штук навскидку. *Печально, но факт – если не обдумывать и не планировать собеседование заранее, вы, скорее всего, соберёте их все.* А когда за кандидатом закроется дверь, окажется, что всё самое ценное и важное вы каким-то образом упустили.

Как же быть? *Надёжнее всего раз и навсегда разобраться в инструментарии собеседований, чтобы всегда иметь под рукой все необходимые методики.*

Да, все мы знаем, что существуют отдельные сотрудники, которые профессионально изучают рынок вакансий и проводят интервью. И да, всегда можно всё это поручить кому-то и расслабиться. Но чаще всего **вы и только вы сами знаете, чего именно ждёте от каждого члена своей команды** и к какому результату, в итоге, намерены прийти. Поэтому даже если в вашей компании трудится такой человек, то хотя бы ключевые позиции лучше всё-таки закрывать лично.



# Процесс отбора.

Итак, в чём стоит разобраться? Существует множество методов проведения собеседований:

- Формализованное интервью;
- Неформализованное интервью;
- Полуформализованное интервью;
- Собеседование по жизненным достижениям;
- Ситуационное собеседование;
- Анализ достижений специалиста;
- Стресс-интервью;
- Тестирование и анкетирование.

Каждая из методик имеет свои особенности и применяется в конкретной ситуации. Хотя, владея ими в должной степени, вы всегда сможете комбинировать приёмы так, как нужно именно вам именно в данный момент. Итак, что же эти методики проведения интервью из себя представляют?

- **Формализованное интервью.** Самый очевидный вариант. Это когда у вас есть листок со списком вопросов, которые вы задаёте в жёстком порядке. Иногда к этим вопросам прилагаются фиксированные варианты ответов. В социологии такой подход считается максимально объективным, но вот в бизнесе часто не позволяет увидеть главного. Поэтому, такой метод чаще всего применяют при отборе на рядовые позиции, когда философские взгляды и глубинные ценности кандидата на должность не имеют принципиальной значимости. В сущности, такое собеседование можно со спокойной душой заменить на анкетирование – вы сэкономите время и не потеряете в качестве.



# Процесс отбора.

- **Неформализованное интервью.** Чаще всего используется при приёме на работу и проводится в виде разговора в свободной форме. Здесь вы не споткнётесь о скупые односложные ответы, сможете сразу увидеть многие личностные качества соискателя и его систему ценностей. В ходе такого собеседования все его участники находятся в максимально комфортных условиях, но новичкам слишком легко действительно уйти в приятную беседу и отклониться от цели собеседования. *Другая сторона этой медали – субъективность восприятия. Здесь критически важно понимать, какие черты человека могут отталкивать персонально вас, но при этом никак не повредят (а могут и поспособствовать!) развитию и росту вашей компании.* Впрочем, если концентрация на главном и знание человеческой психологии – ваши сильные стороны, то вы наверняка уже используете эту методику изящно и продуктивно.

- **Полуформализованное интервью.** Удобный компромисс между двумя выше-описанными вариантами. При использовании этой методики готовятся только основные вопросы, задающие общий порядок проведения собеседования. Здесь нет жёстких рамок, вполне допустимо отклоняться от темы, что-то уточнять, а потом снова возвращаться к плану. *Хороший способ для тех, кто не вполне уверен, что справится без шпаргалки, но хочет попробовать.*



# Процесс отбора.

- **Интервью по жизненным событиям.** Тоже отличный способ разобраться в том, что происходит в голове очередного кандидата на должность. В этом случае вы отталкиваетесь от биографии соискателя, направляя вопросы на анализ самых важных событий его жизни. Что это за события? Что к ним привело? Как он повёл себя и как относится к этому сегодня? У каждого из нас в жизни свои приключения, и по ним довольно легко можно многое о нас узнать. Например, кто-то с блеском выходит из самых безвыходных ситуаций, и вы сможете рассчитывать на этот талант и в вашей совместной работе. И, в то же время, вряд ли парень, за которого родители выбрали ВУЗ, жену и квартиру, вдруг начнёт сам принимать решения, став частью вашей команды.

- **Ситуационное собеседование.** «Продайте мне эту ручку» - это клише появилось как раз тогда, когда крупные компании «распробовали» этот метод. Возможно, в случае с рядовыми сотрудниками это и вправду звучит комично, но вот при найме кандидатов на более высокие должности такой метод часто себя оправдывает. Особенно, если выступает не отдельно, а в комбинации с другими методами ведения собеседования. Ваша задача – хорошо представлять, с чем человек столкнётся, работая в вашей компании, какие задачи ему предстоит решать. А вот ожидать какого-то «правильного» ответа от соискателя не стоит – те, кого вы действительно заходите видеть частью вашей команды, наверняка здорово вас удивят!



# Процесс отбора.

- **Анализ достижений специалиста.** Этот метод во многом напоминает интервью по жизненным событиям. Ключевых отличий два: *во-первых*, мы фокусируемся не на всей биографии, а на одном конкретном достижении, а *во-вторых*, выбирает само достижение и работает с ним сам соискатель. Почему это важно? Потому что так вы увидите, чем человек гордится и почему, что считает важной составляющей своего успеха и что вообще понимает под успехом. Это многое говорит о самом человеке и о том, к чему он будет стремиться, работая в вашей компании. Поскольку все мы любим поговорить о себе, любимом, основная ваша задача в реализации этого метода – задать и удерживать рамки. Попросите кандидата вспомнить самое выдающееся на его взгляд достижение за последние 5-7 лет. Задавайте уточняющие вопросы, попросите проследить, как конкретное достижение повлияло на развитие вашего собеседника и чем помогает ему сегодня.

- **Групповое интервью.** Этот метод используется достаточно редко, потому что далеко не все качества человека можно отследить при работе в группе. Но вот навыки взаимодействия – лидерские качества, умение слушать и слышать, готовность работать в команде, умение выбирать между собственным интересом и командным результатом – это всё ярче всего проступает именно в команде. Поэтому, не стоит списывать этот метод со счетов – как минимум, в качестве одной из ступеней отбора он будет очень хорош.



# Процесс отбора.

- **Стресс-интервью.** Довольно жёсткая методика, построенная на серии неудобных, иногда оскорбительных, унижающих вопросов - помогает раскрыть истинную сущность человека, оценить реальный уровень стрессоустойчивости. Как гласит старинная мудрость, толкни кувшин – что из него выплеснется, тем он и наполнен. Конечно же, всех подряд подвергать такой проверке не стоит. *Стрессовая методика необходима для того, чтобы выявить недоговоренности, распознать ложь в предыдущих словах кандидата.* Такую проверку стоит устраивать, если человек не даёт разрешения брать рекомендации у своих бывших начальников (не с последнего места, откуда он, возможно, ещё не уволился, а с более ранних мест), говорит о своём опыте слишком общими словами. Формулировки, вроде «мы сделали», «было сделано», «мы успешно завершили проект» указывают на то, что кандидат может преувеличивать свою роль на прежних местах работы. Когда нет возможности точно проверить эту информацию, то стресс-интервью - единственный способ выяснить правдивые сведения и наиболее точно выявить ключевые черты характера кандидата, проверить его на устойчивость к стрессу.



# Процесс отбора.

Каждый способ проведения собеседования, каждая методика - имеет свои достоинства и недостатки, каждый метод подходит под определённую категорию позиций: то, как вы общаетесь с кандидатами на позиции среднего уровня, не подойдёт для выявления необходимых навыков и характеристик у топ-менеджеров. Как уже говорилось выше, методы можно применять в чистом виде или миксовать, выбирая именно то, что вам нужно в конкретной ситуации.

*Не концентрируйтесь только на профессиональных навыках и не уходите окончательно в обсуждение личностных качеств – вам, в любом случае, будет одинаково важно и то, и другое.*



# Способы мотивации.

Представьте себе ситуацию: вы долго искали подходящего человека на важную (возможно, ключевую) должность в вашей команде, и вот он нашёлся. Вы проводите интервью, убеждаетесь в том, что это тот, кого вы так долго искали... и он отказывается от сотрудничества с вами. Чудовищно, правда? Увы и ах – такое довольно часто происходит в тех случаях, когда руководитель компании не знает, что предложить, или предлагает не то.

**В мире рекрутинга существует множество «крюков», которыми можно подкупить хорошего сотрудника.** Кому-то важен эмоциональный и физический комфорт на рабочем месте, кто-то ценит свободу действий или статусность должности и компании, в целом. Мы сегодня остановимся **на трёх способах мотивации**, которые чаще всего используются при найме в сфере продаж.



# Способы мотивации.

Во-первых, это **уровень заработной платы**. Опытный менеджер по продажам знает свою рыночную стоимость. Такой кандидат будет задавать вопросы о системе мотивации, начислениях бонусов, о прозрачности заработной платы в целом. Как правило, данный вопрос задают те кандидаты, которые чётко понимают, насколько они востребованы на рынке труда. Поэтому, такой запрос можно даже считать одним из косвенных признаков высокого профессионализма. **Что предложить такому кандидату?** Дайте ему возможность зарабатывать столько, сколько он хочет. В идеале – уберите «потолок». Такому человеку совершенно не нужны фиксированные оклады – он должен чётко понимать, из чего складывается его заработок, и тогда он сможет обеспечивать хорошие деньги и себе, и всей компании.

Во-вторых, **профессиональная реализация**. Такого рода мотивация встречается у кандидатов, которые мыслят более творчески, им некомфортно работать в строгих рамках, а их основная цель – это раскрытие собственного потенциала. **Такие специалисты хорошо адаптируются в организации, где продажи не являются стандартизированными**, с четко прописанными регламентами, формализованным инструментом. В работе с такими людьми важно «ослабить вожжи» - пусть путь от поставленной задачи до результата он проделает сам. Сконцентрируйтесь на результатах работы и, по возможности, поощряйте нестандартные решения – и у вашего нового сотрудника расправятся крылья!



# Способы мотивации.

В-третьих, наличие в компании **возможности карьерного роста**. Наличие амбиций и желание самореализации является мощной мотивацией для достижения определенной цели. Вопрос на собеседовании о возможности карьерного роста – частое явление у менеджеров по продажам. Для них важно присутствие такой возможности в компании. **Повышение в должности и, как следствие, в статусе – цель такого кандидата.** Помните про принцип сменяемости? Проследите возможный путь развития в вашей компании для конкретного человека, и в красках расскажите ему об открывающихся возможностях. При таком виде мотивации даже денежное подкрепление нового статуса может быть не актуальным!

Возможно, здесь вам захочется возразить, что все люди разные, и разделить их всего на три группы по этим критериям невозможно. Да, у каждого из нас действительно свои запросы к месту работы и свои ожидания от него. Но попробуйте несколько раз сыграть в эту игру, и вы научитесь по внешним атрибутам, по ценностям и взглядам, по прямым вопросам, наконец, понимать, что именно способно заинтересовать и удержать в вашей компании конкретного человека. **Будьте уверены – при правильном подходе у вас всегда найдётся, что ему предложить!**



# Выводы.

Спектр задач любого предпринимателя чрезвычайно широк. Постоянная работа с людьми – это отдельная наука, которая в нашем случае должна каким-то чудом уместиться в небольшую часть огромного целого. **Грамотный подход к этому делу поможет найти баланс – не зациклиться на поиске новых людей для вашей команды и не забросить эту важнейшую задачу в дальний ящик.** Иногда, достаточно только азов, чтобы успешно разбираться в людях и строить на этом взаимодействии успешный, процветающий бизнес.

*В этом пособии мы изложили для вас самые нужные и самые функциональные инструменты для найма новых сотрудников. Отточите владение ими – и вперёд, к новым свершениям!*

Цифра • Стратегия • Команда

**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ**

с Владимиром Мариновичем

MARINOVICH.RU

