

# **РЕКРУТМЕНТ**

**Муравлева И.В.**

**Эксперт, консультант по  
управлению и рекрутменту**

# Глоссарий

**Рекрутинг (рекрутмент)** – деятельность по заполнению вакансий (вакантных рабочих мест) компетентными специалистами, соответствующими по своим качествам требованиям заказчика.

**Рекрутинг** процесс связанных действий по отбору и найму персонала в организацию в соответствии с профилем вакансии.

**Рекрутмент (rekrutment)** – вербовка, набор новобранцев в армию; комплектование личным составом (русский синоним – «подбор персонала»). Предположительно это слово пришло к нам из Германии и означает «найм», «вербовка», «подбор персонала». В старой России рекрутеры служили при полках. В их функции входило прочесывать определенную территорию в поисках молодых, крепких парней, отбирать парней после чего сопровождать их в полк на добровольных началах, либо прислать к будущему рекрутеру конвой.

# Конкурентная система управления персоналом



# Ключевые задачи Управления кадров

1. Инициировать и управлять изменениями
2. **Обеспечивать подразделения человеческим ресурсом требуемой квалификации**
3. Поддерживать уровень компетентности работников
4. Обеспечивать прозрачную систему управления по целям (трансляция персоналу бизнес-задач и мониторинг их исполнения)
5. Обеспечивать трансляцию корпоративных ценностей и стандартов и мониторинг их соблюдения, управлять лояльностью персонала
6. Обеспечивать руководителей инструментами управления персоналом
7. Обеспечивать аналитическую поддержку принятия решений по управлению персоналом
8. Обеспечивать ведение кадрового делопроизводства в соответствии с нормами действующего законодательства

# От стратегии компании к управлению персоналом

## Миссия и видение

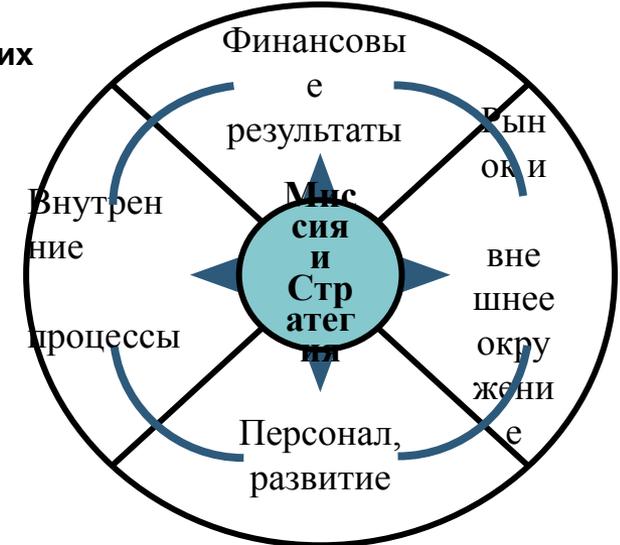
Как мы видим основную цель существования и будущее нашего предприятия ?

Каковы наши финансовые цели, чтобы удовлетворить наших акционеров ?

В каких целях клиентов мы должны преуспеть, чтобы достичь желаемых финансовых целей ?

В отношении каких внутренних процессов мы должны преуспеть, чтобы удовлетворить наших акционеров и клиентов ?

Какой персонал достигнет результатов? Что мы должны сделать для обучения и развития для того, чтобы преуспеть в наших процессах ?



Финансы

Клиенты

Внутренние процессы

Персонал

# Жизненный цикл организации



# Стратегические направления, процессы, нематериальные активы, цели и инициативы

Стратегическая карта		Сбалансированная система показателей		План действий	
Процесс: операционный менеджмент Направление: оптимизация цикла наземных операций	Цель	Показатель	Задача	Инициатива	Бюджет
<p>Финансовая составляющая</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Прибыльность</li> <li>Рост доходов</li> <li>Сокращение числа самолетов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рыночная стоимость</li> <li>Доход от одного посадочного места</li> <li>Стоимость аренды самолета</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30% CAGR</li> <li>20% CAGR</li> <li>5% CAGR</li> </ul>		
<p>Клиентская составляющая</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Привлечение и сохранение клиентов</li> <li>Полеты по расписанию</li> <li>Самые низкие цены</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Число постоянных клиентов</li> <li>Число клиентов</li> <li>Рейтинг FAA: прилета по расписанию</li> <li>Ранжирование клиентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>70%</li> <li>Увеличение на 12% в год</li> <li>№ 1</li> <li>№ 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внедрение системы CRM</li> <li>Управление качеством</li> <li>Программа «Лояльность клиента»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$XXX</li> <li>\$XXX</li> <li>\$XXX</li> </ul>
<p>Внутренняя составляющая</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ускорение цикла наземных операций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Время пребывания самолета на земле</li> <li>Вылет по расписанию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 мин</li> <li>90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оптимизация временного цикла</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$XXX</li> </ul>
<p>Составляющая обучения и развития</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Развитие необходимых умений</li> <li>Развитие поддерживающих систем</li> <li>Стратегическое соответствие бригады</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стратегические группы профессий</li> <li>Доступность информационных систем</li> <li>Стратегическая информированность</li> <li>Доля работников – держателей акций компании (%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Год 1 – 70%</li> <li>Год 3 – 90%</li> <li>Год 5 – 100%</li> <li>100%</li> <li>100%</li> <li>100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Тренинг бригады наземного обслуживания</li> <li>Система скользящего графика работы бригады</li> <li>Программы коммуникации</li> <li>Приобретение акций сотрудникам</li> <li>План</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$XXX</li> <li>\$XXX</li> <li>\$XXX</li> <li>\$XXX</li> </ul>

# Политика найма

**We are opened for all**

**We choose best of the best**

**«Fresh blood» is necessary  
to our company**

**Policy of  
recruiting**

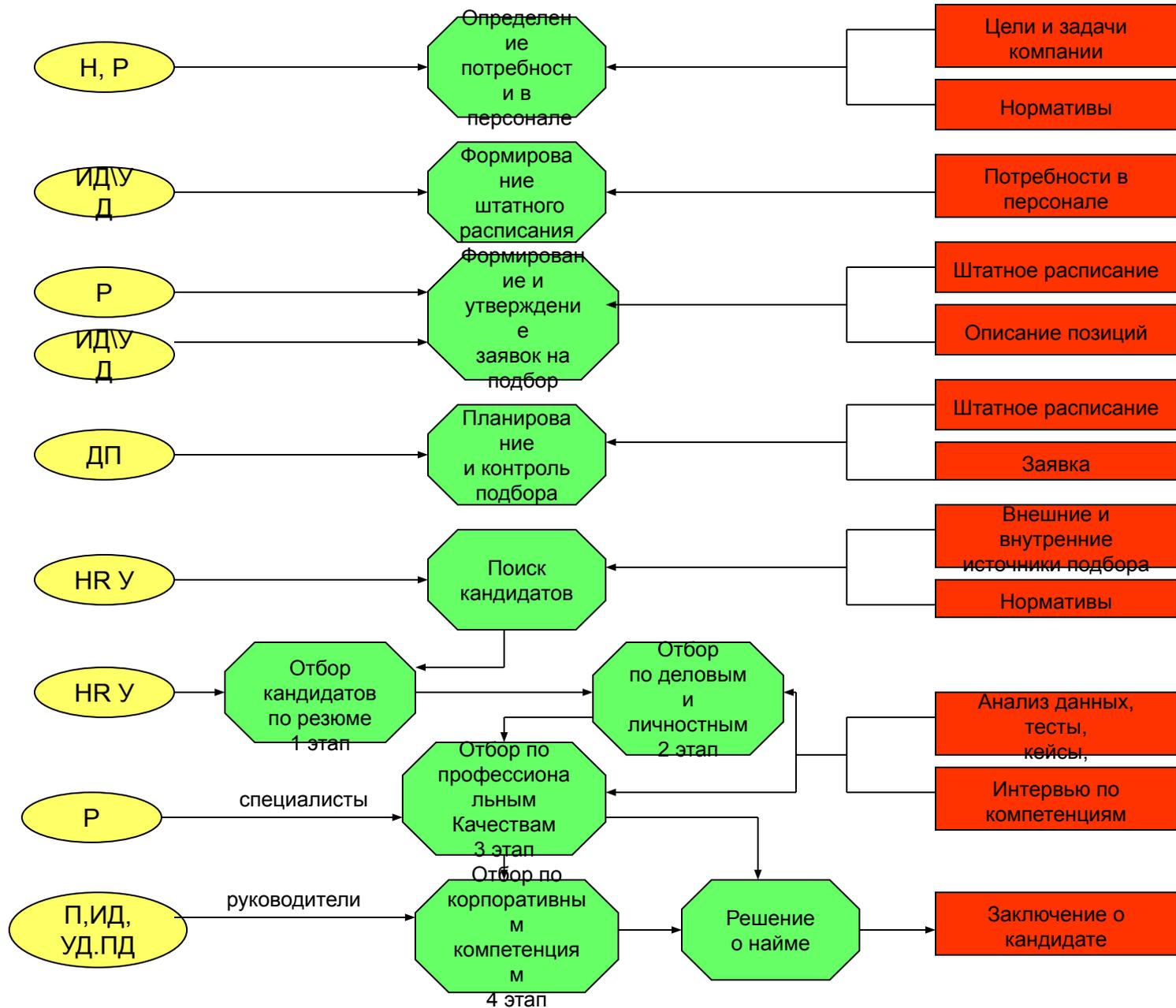
# Концепции отбора персонала

найм для соответствия или поиск новой крови

найм для текущей работы или долгосрочной организационной  
карьеры

найм подготовленных или найм подготавливаемых

# ПРОЦЕСС ПОИСКА И ПОДБОРА СОТРУДНИКА



# Виды услуг

- **Хэдхантинг** – вид услуг, при которой компании, занимающиеся поиском и отбором руководителей высшего звена, «переманивают» четко определенного эксклюзивного специалиста для компании-заказчика
- **Аутплейсмент** – вид услуги, при которой агенство проводит целенаправленные действия по трудоустройству персонала, увольняемого из компании-заказчика в определенные сроки на определенных условиях
- **Лизинг персонала** – вид услуги, при которой агенство предоставляет на определенный срок и на определенных условиях сотрудников, которые находятся в трудовых отношениях с агенством, в распоряжение фирмы-арендатора, обязуя данных сотрудников в течение срока «аренды» работать на фирму-заемщик
- **Экзекутив сеч** – вид услуги, при которой агенство занимается подбором и отбором руководителей высшего звена управления.

# Описание профиля

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

## Что необходимо учитывать?

1. Особенности корпоративной культуры (команды).
2. Особенности выполняемой работы и среды, в которой она выполняется.
3. Стиль руководства и личность руководителя

# Участники разработки профиля

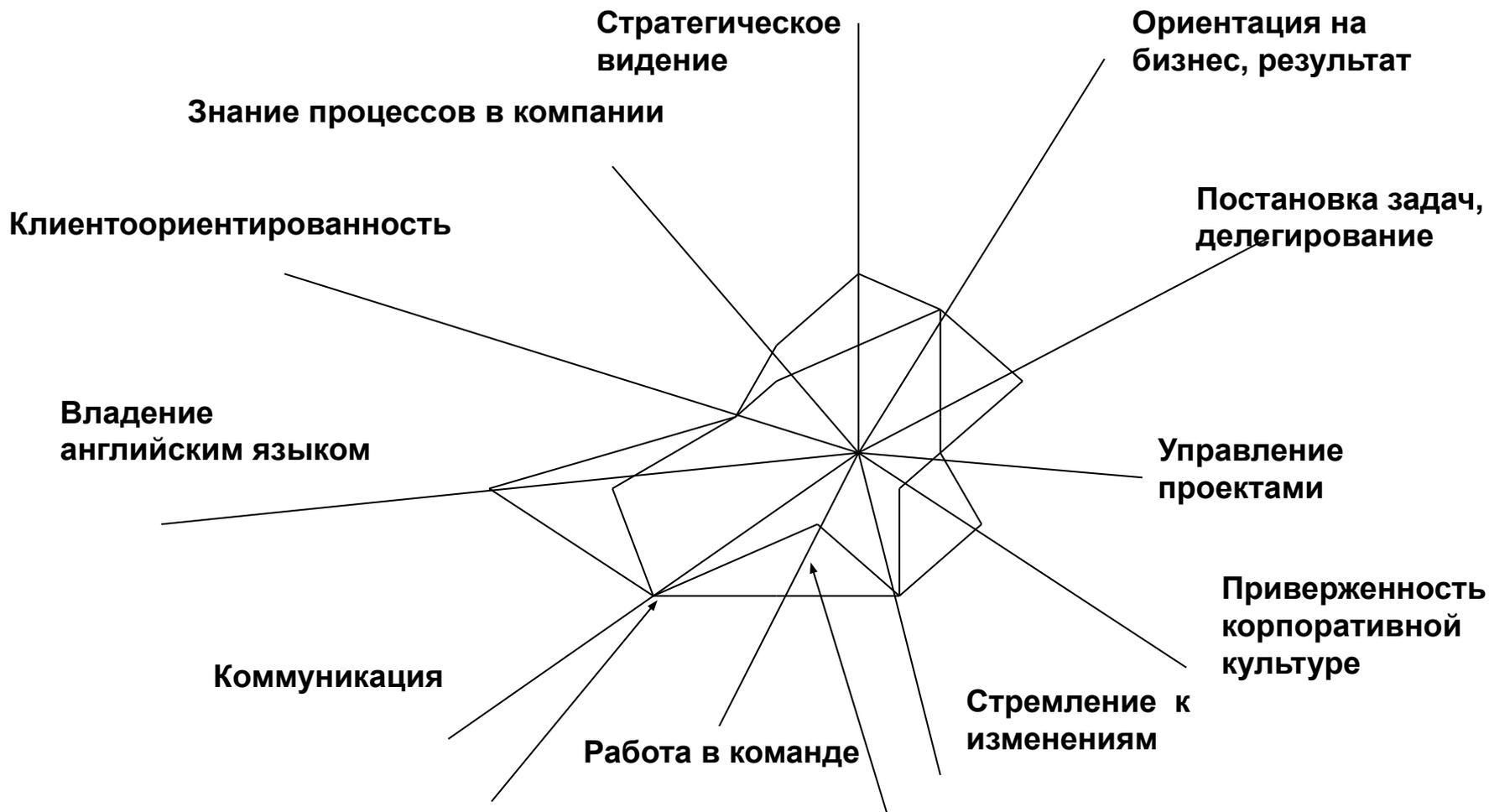


Менеджер по подбору персонала

Руководитель (непосредственный)

Руководители (смежные)

# Сравнительный анализ компетенций



**СОВПАДЕНИЕ  
КОМПЕТЕНЦИЙ И ЗАДАЧ**

**ОБЛАСТЬ РАЗВИТИЯ**

# Коммуникабельность

Умение быстро устанавливать контакт с незнакомыми людьми

Вежливое, располагающее общение

Умение убеждать

Умение публично выступать

Постоянное желание общаться с людьми

Хорошо поставленная речь

# Должностной профиль менеджера по персоналу

## **Образование и профессиональные качества**

- *Высшее образование*
- *Курсы, семинары и тренинги в области управления персоналом*
- *Опыт успешной разработки и внедрения HR процедур и политик*
- *Понимание принципов построения HR систем*
- *Глубокое знание не менее 2-3 направлений HR систем*

## **Личностные качества**

- *Системность*
- *Аналитические способности*
- *Креативность*
- *Нацеленность на результат*
- *Постоянное развитие*
- *Обучаемость и постоянное развитие*

# Профиль сотрудников Управления кадрами

	Куратор	Методолог	Инспектор	Рекрутер	Тренер
Коммуникабельность: свободно устанавливает контакты, выстраивает конструктивные взаимодействия с персоналом, умеет убеждать и просто объяснять сложные вещи	4	3	2	4	4
Организаторские способности: планирует, организует и мониторит процессы, рационально использует ресурсы	4	2	2	2	2
Проактивность: действует с опережением ситуации, просчитывает риски и определяет трудности	4	3	2	3	3
Нацеленность на результат: организует и действует с ориентацией на достижение поставленных целей	4	4	3	4	4
Ориентация на клиента: предоставляет клиенту услуги, удовлетворяющие его запросам, помогает и поддерживает клиента в трудных ситуациях	4	3	2	4	3
Лидерство: вдохновляет и увлекает работой и идеями, направляет окружающих на достижение целей	4	3	2	2	3
Гибкость: адаптируется и эффективно работает в разных ситуациях, изменяет мнение и подходы целесообразно ситуации	4	3	3	4	4
Системность: выделяет существенные связи, устанавливает и структурирует отношения между элементами	3	4	1	3	3



# Профиль сотрудников Управления кадрами

	Куратор	Методолог	Инспектор	Рекрутер	Тренер
Аналитические способности: сопоставляет различные факторы и аспекты, устанавливает причинно-следственные связи	Yellow	Green	Purple	Yellow	Yellow
Креативность: ищет новые подходы и пути решения, предлагает нестандартные решения, расширяет общепринятые рамки	Yellow	Green	Purple	Yellow	Green
Обучаемость и постоянное развитие: хорошо усваивает новые знания, применяет новые подходы, овладевает новыми навыками	Yellow	Green	Purple	Yellow	Green
Самоорганизация: управляет временем, оценивает собственные ресурсы, определяет и управляет мешающими факторами	Yellow	Yellow	Green	Green	Yellow
Внимательность и аккуратность: концентрируется на задачах и ситуации, составляет и заполняет документы без ошибок и исправлений	Purple	Yellow	Green	Purple	Purple
Исполнительность: выполняет задачи в соответствии со установленными сроками, следует корпоративным стандартам, соблюдает регламенты,	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Yellow
Ответственность: решает и отвечает за цели, задачи, действия и их последствия	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Yellow
Управление информацией: собирает и обрабатывает информацию, систематизирует и представляет в документах	Yellow	Yellow	Green	Purple	Yellow

# Требования к вакансии

Описание вакансии должно быть

интересным

Содержатель  
ным

кратким

понятным

точным

# Структура вакансии

1. Особенности организации: наименование, расположение, деятельность
2. Характеристика должности: круг задач, место в структуре, перспективы роста
3. Требования к соискателю: знания. Опыт, квалификация, навыки, работоспособность
4. Систему оплаты: оклад, премии, льготы, соц. пакет
5. Адрес и контакты

# Типичные ошибки в описании вакансии

- Совмещение должностей
- Большой список должностных обязанностей
- Орфографические ошибки, сокращения
- Категорические фразы
- Оплата по договоренности
- Минимум информации об условиях работы и работодателе

# Отбор резюме

- Явно непригодные (по объективным минус признакам)\*
- Сомнительные (с небольшим количеством ОМП)
- Потенциально пригодные (по отсутствию ОМП и СМП)
- \*ОМП – прямое несоответствие данных из резюме требованиям вакансии
- СМП – стереотипы принятые в организации

# Искусство чтения резюме

Резюме - это первая информация, которую мы получаем о соискателе. Абсолютно любое резюме содержит всю необходимую информацию при подборе персонала для первичной оценки соискателя...

- насколько правдива информация, представленная в резюме?
- стоит или не стоит приглашать кандидата на собеседование?
- какие вопросы ему задать на интервью?

# Методы поиска

1. поиск внутри организации
2. подбор с помощью сотрудников
3. самопроявляющиеся кандидаты
4. объявления в средствах массовой информации
5. поиск в учебных заведениях
6. агентства занятости (государственные и частные).

# Идеология подбора

1. Нет плохих и хороших кандидатов. Есть те кто подходит или не подходит.
2. Нет однозначно правильных ответов, есть подходящие для или неподходящие для данной вакансии требования.
3. Категорический оценочный вывод делается на основе 3-х различных методик.
4. Нет идеальных кандидатов, нужно уметь расставлять приоритеты в требованиях

# Структура интервью

Установление контакта

Презентация компании

Вопросы, кейсы, тесты

Вопросы кандидата

Алгоритм дальнейших действий

- - А что у тебя там за девушка на столе лежит? (про анкету)
- - В плане работ на неделю “отслеживание торговых представителей”
- - Кириллу некогда, он на факсе сидит.
- - А у неё была связь с лизингом? (о кандидатке)

\*\*\*

- **Диалог идеального кадрового агентства с идеальным клиентом:**
- — Нам вчера ещё нужен был суперменеджер по всем на свете вопросам, но давайте его завтра.
- — Как Петька в январе?
- — Нет, скорее как Машка в августе.
- — Завтра ждите на собеседование.
- — Выставляйте счет.

\*\*\*

- **Объявление кадрового агентства:** Если Вы считаете, что достойны заработка от 500\$ в день, присылайте свои резюме по нашему адресу. А то нам как-то скучно.

\*\*\*

- **Сидят два рекрутера на работе: старый и молодой.**  
 На столе лежит здоровенная пачка резюме.  
 Молодой: Иван Иванович, до конца рабочего дня полчаса, а нам нужно всю эту пачку просмотреть и завтра утром выдать клиенту подходящих кандидатов. Как успеть?  
 Старый молча берёт полпачки резюме и засовывает в мусорную корзину.  
 Молодой: Иван Иванович! Как же так? Разве так можно?  
 Старый: А зачем нам неудачники?

# Улыбнись

- **Заказчик:**

- - Вы не могли бы подобрать нам секретаря?
- - Конечно, можем! Какие требования Вы предъявляете?
- - Максимальные фотомодельные внешние данные и минимальные секретарские навыки. Две штуки.
- **«Этапы работы:**
- 1999-2001 г.- секретарь в фирме N
- 2001-2002 г.- офис-менеджер в компании N
- 2002-2003 г.- постройка собственного дома на Дмитровском шоссе...
- Менеджер по продажам в туристическую фирму: коммуникабельна, хорошо обучаемая. Опыта работы в туризме нет. Очень люблю путешествовать
- Предпочтения к будущему месту работы: оклад 400\$, свободный график работы и мужской коллектив.
- Уделяю работе практически всё рабочее время.

# Методика восстановления жизненного пути

- **Прорисуйте цепь событий** и подумайте, почему и как человек выбирал себе те или иные места работы, чему учился, как «взлетал» и «падал»... **Постарайтесь на основе представленной информации восстановить жизненный путь человека** и вытащить из шаблонного текста на первый взгляд незаметные, но очень важные сведения о личности, мотивах, деловых качествах соискателя.
- О профессиональной успешности будет свидетельствовать карьерный рост – повышение должности кандидата
- О нацеленности на карьеру и развитие будет свидетельствовать выбор сложного вуза и специальности.
- ожидания соискателя по уровню заработной платы покажут, насколько адекватна самооценка кандидата.

# Анализ резюме

- *Резюме женщины - претендента на должность регионального торгового представителя известной международной медицинской фирмы:*
- *Образование:* 1992-1998 гг. Славский государственный медицинский университет, г. Славск, лечебный факультет. Специальность - лечебное дело.
- *Профессиональный опыт*
- -настоящее время - врач-инфекционист медицинского диагностического центра филиала ФГУП НПО «Макроген» МЗ РФ в г. Славск
- - -2003-2005 гг. - ассистент кафедры инфекционных болезней ФПК и ППС СлГМУ
- -1999-2003 гг. - старший лаборант кафедры инфекционных болезней ФПК и ППС СлГМУ
- *Квалификация:*
- -январь-май 2000 г. - общее усовершенствование по циклу «Инфекционные болезни», кафедра инфекционных болезней ФПК и ППС СлГМУ
- -1998-1999 гг. - интернатура по специальности «терапия» на кафедре терапии ФПК и ППС СлГМУ.

**В резюме указываются привлекательные для работодателя опыт, навыки, качества**

# Анализ резюме

- *Опыт работы:*
- ООО «Пряжский мясоперерабатывающий завод», исполнительный директор
- -Организовал выпуск продукции с нуля до \$1 млн. Разработал проект, заказал высокопроизводительное технологическое оборудование ведущих зарубежных фирм, организовал монтаж, пуско-наладочные работы и ввод его в эксплуатацию. Опыт работы с проектными, подрядными и субподрядными строительно-монтажными организациями при проектировании и строительстве нового цеха с тремя консервными линиями проектной мощностью 45 000 банок в смену. Вывел предприятие из периферийного в лучший мясоперерабатывающий завод в области

# Анализ резюме

- *Опыт работы:*
- Деревообрабатывающий завод, генеральный директор.
- -Крупносерийное производство дверей, облицованных шпоном ценных пород дерева (до 14 000 шт. в месяц) и оконных систем по скандинавской и немецкой (евроокно) технологиям (до 3000 м<sup>2</sup> в месяц), производство мебели. Руководство предприятием в целом, стратегическое и тактическое планирование, утверждение бюджетов и контроль их исполнения, взаимодействие с государственными и административными органами. Осуществление проекта глубокой модернизации завода в 2004 г. - установка и запуск автоматизированной линии Cefla (Италия) окраски дверных полотен, станков плоского шлифования дверных полотен Veber (Германия), станков фрезерования криволинейных элементов рамки дверных полотен GoodWin (Германия), комплекса сушильных камер Muehlboeck (Vanisek) 4x80м<sup>3</sup>, разработка и запуск в производство нового модельного ряда дверей (модерн).

# Анализ резюме

- *Опыт работы:*
- «Италика» (продажа мебели), директор по продажам
- Организационное проектирование отдела продаж
- Построение эффективной структуры отдела продаж
- Разработка и реализация стратегии продаж
- Разработка стратегии компании на рынке
- Реорганизация бизнес-процессов в структурах компании
- Оптимизация структуры компании
- Разработка системы обучения и мотивации персонала
- Оценка и контроль деятельности персонала

# Правила проведения собеседования

1. Ознакомьтесь с резюме до собеседования
2. Не делайте выводы по первому впечатлению
3. Не сравнивайте пришедшего с предыдущим
4. Начинайте разговор с установления доверительных отношений
5. Постарайтесь, чтобы вас никто не тревожил, сотрудники, звонки.
6. Больше слушайте, правильно задавайте вопросы.

# Метапрограммы

- **Метапрограммы** — это внутренние характеристики, способы мышления человека, на основании которых строится его поведение. Как человек мыслит, так он и действует. Если человек уверен в себе, в том, что мир вокруг него безопасен, то вы всегда заметите это в его поведении — скажем, в развороте плеч, наклоне головы — и даже говорить он будет особым образом. Если человек не уверен в себе, его беспокоят сомнения, то вы почувствуете это и в позе, и в речи. Мышление и поведение взаимосвязаны. **Человек бессознательно использует в речи и поведении привычные способы мышления.**

# Тип референции

- Тип референции – это соотношение собственного и чужого мнения при принятии решений и самооценке человека.
- Внутренняя референция - ориентирование на собственное мнение, видение и позицию. Внешняя — на мнение окружающих, объективные результаты, принятые нормы, общественное мнение.
- Смешанная референция — это сочетание и того, и другого.

# Вопросы

1. Как Вы определяете, что добились в успеха в работе?
2. Как Вы принимаете решения, какой выбрать вариант работы?
3. Каким образом Вы решаете, какому кандидату отдать предпочтение на выборах?
4. Как Вы определяете, успешно ли прошли переговоры с клиентом?
5. Вы хорошо водите машину (готовите)? Почему Вы так считаете?
6. Вы считаете свою карьеру успешной? Почему?
7. Вы успешно входите в новый коллектив? Почему Вы так считаете?
8. Вы хороший партнер в команде? Почему Вы так думаете?
9. Как Вы определяете, успешно ли идет проект?
10. Вы легко адаптируетесь к стилю общения другого человека? Почему Вы так думаете?

5/5 — баланс. Очень хорошо для сотрудников, выполняющих содержательно сложные виды работ, требующие периодического принятия самостоятельных решений, в то же время сильной ориентации на людей (менеджер по работе с ключевыми клиентами, торговый представитель, развивающий новое направление, сотрудник отдела логистики, финансовый аналитик, бухгалтер среднего звена).

6-7 (внутренняя)/4-3 (внешняя). Руководящая работа среднего уровня, требующая частого принятия самостоятельных решений, умения отстаивать свою точку зрения и в то же время учитывать поведение и желания партнеров и/или групповую динамику (руководитель среднего звена, менеджер по персоналу, тренер, руководитель проектов).

8-9 (внутренняя)/2-1 (внешняя). Руководящая работа высокого уровня, некоторые виды контролирующих работ, требующие умения, учитывая разные варианты, настаивать на правильной стратегии и сопротивляться давлению и манипуляциям.

# Стремление - избегание

- У каждого человека есть в жизни цели. Достижение целей может быть разным.
- Один хочет купить машину, чтобы иметь возможность путешествовать, иметь свободу передвижения, а другой — чтобы не ездить в час пик в метро и не таскать тяжелые грузы на себе. Цель одинаковая — покупка машины. Направление мотивации разное.
- У одного — на достижение удовольствия и выгод, а у другого — на избегание дискомфорта.

# Стремление - избегание

- 1. Что для Вас важно в работе?
- 2. Какой клиент для Вас оптимален?
- 3. Какой коллектив для Вас оптимален?
- 4. Опишите идеальное для себя место работы.
- 5. Опишите оптимального для Вас руководителя/подчиненного.
- **Движение:**  
К (стремление) (как хочу)  
От (избегание) (как не хочу)

# Системы стимулирования

- Системы оплаты с включением разных штрафов, рассчитаны на людей с мотивацией избегания. Они не будут работать по отношению к тем, у кого мотивация достижения.
- Системы, включающие только поощрения, окажутся малоэффективными для тех, у кого мотивация избегания.
- Одному стоит сказать: «Работай хорошо — получишь премию». А другому: «Смотри, будешь работать плохо — премии лишим!»

# Процесс - результат

- Любая работа предполагает то или иное соотношение предпочтений и склонностей личности в отношении процесса и результата.  
  
«Я хочу отдохнуть так, чтобы осталось много ярких впечатлений, чтобы остались хорошие воспоминания, чтобы приехать отдохнувшим и запаса сил хватило надолго».
- «Я хочу во время отпуска видеть много разных мест, получать положительные эмоции и яркие впечатления, релаксировать и отдыхать, потому что очень устал на работе».

# Вопросы

- Что Вам больше всего нравится в продажах/работе секретаря и т. д.?
- Как бы Вы определили, что такое успешный... *{название должности, понятной оцениваемому кандидату}*?
- Что нужно, чтобы успешно пройти испытательный срок?
- Как Вы организуете свою работу?
- Опишите свой самый удачный проект/период работы.

# Должности

- **Результат**
- Активные продажи
  - Руководитель высшего звена
  - Разработчик программного обеспечения
  - Руководитель среднего звена
  - Менеджер по маркетингу
  - Клиентский сервис
  - Главный бухгалтер
  - Ассистент руководителя
  - Оператор
  - Администратор сети
  - Делопроизводитель
  - Секретарь на телефоне
- **Процесс**

# Процедуры - возможности

- Мы *оцениваем* не столько склонность к процессу или результату, сколько то, каким путем идет человек в работе или решении своих личных задач.
- *Люди возможностей* ориентированы на поиск новых решений, на неповторяющиеся действия или же на возможность использования разных подходов при решении типовых задач.
- *Люди процедур* предпочитают использовать типовой путь или способ решения рабочей, социальной либо жизненной задачи. Соответственно, эти люди более успешны и мотивированы в различных ситуациях.

# Пример

- Бизнес-тренер должен провести в течение месяца 10 тренингов по технике продаж. Одни предпочитают полностью подготовить и написать одну программу и все 10 раз повторять ее без каких-либо изменений в последовательности проведения, упражнениях и т. д.,
- другие вносят небольшие вариации,
- третьи довольно сильно каждый раз меняют программу, оставляя неизменной основу, крайний вариант — каждый раз создается абсолютно новая программа с новым подходом.

- Необходимость четкого соблюдения неизменной или слабо изменяющейся технологии — *процедуры;*
- необходимость четкого следования законодательно установленным правилам, которые нельзя обойти или значительно от них отступить, — *процедуры;*
- высокая степень стандартизации продукта (услуги), который должен быть получен на выходе, — *процедуры;*
- высокая степень изменчивости внешней среды — *возможности;*
- необходимость инновационного/творческого подхода — *возможности;*
- креативные специальности — *возможности;*
- сочетание технологий с их оптимизацией и внесением небольших или более значительных изменений — *сочетание возможностей и процедур.*

- **Возможности**

- Креатив (разработка идей продвижения, новых брендов, рекламных концепций)

PR

Руководитель высшего звена

Активные продажи, поиск клиентов

Разработчик программного обеспечения

Главный бухгалтер

Руководитель среднего звена

Клиентский сервис и поддержание клиентской сети

Ассистент руководителя

Секретарь на телефоне

Оператор

Администратор сети

Бухгалтер

Контролер качества

Делопроизводитель

- **Процедуры**

- • Будет ли кандидат при подготовке склонен прописать полностью всю процедуру и даже текст своей речи (процедуры) или наметит только тезисы (процедуры и возможности в балансе), или продумает тезисы, не записывая их (преобладают возможности), или предпочтет полный экспромт (возможности);
- • Будет ли кандидат менять свое поведение при изменении ситуации на переговорах/презентации или же будет, несмотря ни на что, следовать той процедуре, которая была установлена.

- Представьте себе, что мы сделали Вам предложение о выходе на работу, и Вы приходите к нам. Что Вы предпочтете: мы рассказываем Вам систему работы, принятую у нас, и Вы полностью ей следуете или мы даем Вам возможность проанализировать существующую систему и предложить свою.  
Естественно, что при этом условии Вы берете на себя значительно большую ответственность.
- · Вам очень понравился какой-то ресторан. Вы предпочтете чаще всего ходить именно туда или для Вас более комфортно разнообразить места?
- · Ваша дорога от дома до работы предполагает возможность нескольких примерно равноценных маршрутов. Вы предпочтете выбрать один из них раз и навсегда или будете чередовать?
- · Если бы Вам предложили при абсолютно равных прочих условиях на выбор: поддерживать давно существующее направление бизнеса или развивать новое, что бы Вы выбрали?
- · У Вас есть возможность получить дополнительное образование и сменить вид деятельности на значительно более интересный для Вас и перспективный, однако это связано с большими затратами времени. Что бы Вы выбрали?
- · Что Вам больше всего нравилось в содержательной части работы (имеется в виду предыдущий опыт)? Что Вы считаете самым большим своим достижением?

# Сходства - различия

- Тяготение к *сходству* означает стремление к компромиссам в конфликтных ситуациях, чувство комфорта в ситуациях, хотя бы частично знакомых по прошлому опыту. Такие люди бывают очень успешны в разрешении конфликтов, с удовольствием находят и обсуждают общие интересы с окружающими. Люди, тяготеющие к *различию*, предпочитают обращать внимание на отличия, им бывает весьма сложно успешно решать конфликты, однако именно склонность к поиску различий ведет ко многим изобретениям.  
Вопросы, которые помогают нам определить тяготение к «сходству - различию», строятся по принципу: «Сравните, пожалуйста...»
- Данный параметр очень легко определяется и указывает, на что ориентируется человек в жизни и работе — на выделение общего или различного

- Сравните свою специальность по образованию с реальной работой.
- · Сравните свое последнее место работы с предыдущим.
- · Сравните, пожалуйста, подход к продаже оптовой и розничной.
- · Сравните систему работы «бизнес — бизнес» с работой в системе «бизнес—клиент».
- · Сравните бухучет иностранного представительства и российского предприятия.
- · Сравните условия работы с дистрибьютором и клиентом — не дистрибьютором.
- ***Что общего или какие различия – запрещенный вопрос.***

- . Сравните оптовые и розничные продажи:
  - И там, и там важно найти подход к клиенту, будет важна цена, но при розничных продажах мы имеем дело с конечным потребителем, которого интересует соотношение цены и качества, а при оптовых продажах главное — то, как будет продаваться продукт и какую прибыль сможет получить посредник. — *Сходство преобладает, однако различие также проявляется.*
  - Оптовые продажи отличаются тем, что там не важна цена и качество как таковые, основное значение имеет то, насколько ликвидна продукция, каковы должны быть вложения и риски. — *Присутствует только различие (хотя мы помним, что стоит).*
- — И в опте, и в рознице — работа с клиентом. Большое значение имеет умение представить конкурентные преимущества. — *Сходство.*

- Расскажите о ходе своей карьеры:  
— Я получила экономическое образование, так как меня всегда привлекали технические предметы и работа с цифрами, а экономика имеет *много общего с математикой*. Но после получения образования в середине девяностых стало понятно, что сейчас **значительно более востребована** работа бухгалтера или главного бухгалтера. Мне очень легко удалось переквалифицироваться, так как я изучала много предметов, *которые совпадают в обеих специальностях*. Надо сказать, что сейчас, имея опыт работы и главного бухгалтера, и в финансовом отделе, я убедилась, что работа бухгалтера и финансиста **отличается** очень сильно, однако у главного бухгалтера очень много моментов в работе, *сходных с теми задачами, которые решает финансовый отдел*. — *Весьма удачный баланс сходства и различия (курсивом отмечены ответы, указывающие на склонность к выделению сходства, жирным шрифтом — различия)*.

- **Сходство - Процедуры «Консерватор»**

Для человека характерна высокая степень консерватизма, он склонен к работе в стабильной среде, к повторяющимся действиям и ситуациям, с довольно большим трудом адаптируется к новой среде и видам деятельности. Стоит помнить, что такой сотрудник будет не очень эффективен в условиях изменчивой среды, а также совсем не пригоден к работе, требующей нового, нетрадиционного взгляда на происходящее. Такие люди очень хороши в тех видах деятельности, где требуется усидчивость, умение соблюдать точные технологии и процедуры, при этом среда стабильна и работа в достаточной степени рутинна. Большим преимуществом таких людей является их стабильность как работников, а недостатком — слабо выраженное стремление к развитию и карьерному росту.

- **Оптимально для:**

- **Делопроизводителя**
- **Бухгалтера на некоторых (не всех) участках**
- **Оператора по вводу данных**
- **Рабочего на конвейере**



- **Сходство - Возможности «Эволюционер»**
- Одно из универсальных сочетаний, дающих широкий диапазон подходящих видов деятельности. Предполагает эволюционное развитие, т. е. стремление к новым возможностям, технологиям, совершенствованию в сочетании с использованием лучшего из прошлого опыта, стабильный переход из одной фазы в другую. Такое сочетание подходит для всех видов деятельности, исключая чрезвычайно рутинные, где, по сути, отсутствуют возможности, и те, где нужен кардинально новый взгляд на вещи, полный отказ от привычных установок.
- **Оптимально для:**
  - Продаж
  - Маркетинга
  - Главного бухгалтера
  - Руководящего состава
  - Финансового отдела и отде вариантов



**ИХ**

- **Различие — Возможности «Революционер»**

- Такого рода люди склонны к очень существенным переменам, к совершенно новому видению ситуации, довольно радикально настроены по отношению к установленному порядку вещей, не склонны соблюдать процедуры, легко идут на риски. Именно такие люди нужны для того, чтобы найти абсолютно новые пути развития бизнеса, они очень креативны и нестандартно мыслят.

- Оптимально для:
  - Креативных работ (креатив в рекламе, дизайне и т. п.)
  - Изобретателя (например, в конструкторском бюро)
  - Ученого высокого уровня
  - Проектной группыИнтересно, что некоторые крупные компании приглашают к себе подобных людей или даже целые группы и ставят перед ними задачу выдвижения нестандартных идей и подходов к развитию бизнеса без анализа их практической применимости, и это дает свой



- **Различие — Процедуры «Контролер»**

- Такое сочетание предполагает, с одной стороны, склонность к процедурному характеру работы, с другой — настрой на поиск нестыковок и различий. Отсюда легко сделать вывод, что подобные люди консервативны, склонны соблюдать установленные процедуры и находить в этом удовольствие, при этом довольно легко видят противоречия, не склонны к компромиссам, хорошо видят ошибки. Отсюда и будет следовать список рекомендуемых для них работ. При этом стоит помнить об опасности проявления повышенной конфликтности и не очень хорошей коммуникабельности.

- **Оптимально для:**
- **Контролера качества**
- **Внутреннего аудитора**
- **Налогового контролера**
- **Технического редактора (но не всегда).**



# Активность - рефлексивность

- вопрос должен быть направлен на описание действий, достаточно сложных или гипотетических, с тем чтобы кандидат был сфокусирован на содержании;
- вопрос не должен подсказывать активную форму залога при ответе (например, неверна формулировка: «Что Вы будете делать в таких-то обстоятельствах?» ). Наиболее эффективны формулировки типа: «Опишите Ваши действия», «Каковы будут Ваши шаги?».



# Вопросы

- Опишите Ваш первый день на работе.
- Перед Вами поставлена задача подобрать персонал в Ваш отдел. Опишите свои действия.
- Ваша задача — открыть новый филиал компании в другом городе.
- Вы отвечаете за запуск нового продукта (бренда). Опишите последовательность действий.
- Вам необходимо выбрать ключевого дистрибьютора, с которым будет работать компания. Ваши шаги?
- Вам необходимо выбрать лучшего поставщика канцелярских товаров для компании. Ваши действия?



- Используется 1-е лицо единственного числа в активном залоге: «делаю», «пытаюсь», «изучаю» и т. п. - Склонность к активным и достаточно автономным действиям, в большинстве случаев означает готовность принимать на себя обязательства и ответственность за предпринятые действия и шаги.
- Используется 1-е лицо множественного числа в активном залоге: «делаем», «пытаемся», «изучаем» и т. п. - Склонность к активным действиям, при этом, как правило, ожидается предпочтение командной работе. Такой человек может дискомфортно чувствовать себя при длительной работе вне коллектива
- Используются отглагольные существительные: «изучение», «работа», «действия» и т. п. - Человек в большей степени склонен к анализу, может быть менее активен при необходимости предпринять определенные шаги. Хорошо обдумывает свои действия

- Используются формы типа «надо сделать» - Аналогично предыдущему, но может также означать уход от персональной ответственности
- Используется пассивный залог и безличные формы: «мне скажут», «меня познакомят», «будет сделано», «будет изучено» и т. п.
- Уход от ответственности, не склонен самостоятельно действовать и принимать решения. Может быть эффективен только при наличии четких инструкций и постоянном контроле. Однако данная картина означает высокий уровень исполнительности и очень хорошую управляемость. При появлении в ответе однократно может означать некомпетентность именно в данном вопросе

# Окружение содержание

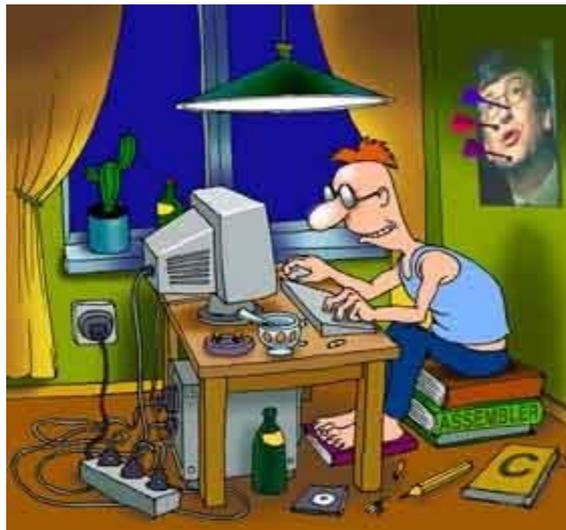
- 1. «Моя работа всегда была связана с продажами и работой с клиентами. Это наиболее привлекательный для меня вариант, так как он дает возможность *активно общаться с людьми, убеждать их*. Мне всегда было интересно вести проекты с крупными дистрибьюторами, так как в этом случае *взаимодействуешь с людьми действительно высокого уровня, заинтересованными как в развитии своего бизнеса, так и в формировании долгосрочных и честных отношений с партнерами*. Кроме того, мне очень интересна **система трейд-маркетинга: существует очень много разных приемов, которые можно варьировать и придумывать новые, и это дает существенный рост продаж, соответственно мой личный результат улучшается, а это помогает лучше строить отношения с клиентами**».



## Вопросы (окружение – содержание)

- Что Вам больше всего нравилось на предыдущем месте работы?
- Почему Вы выбрали именно эту профессию?
- Как Вы выбирали какое-то из мест работы?
- Если Вам сделают предложения о работе две компании, предлагающие одинаковый пакет, как Вы будете выбирать?
- Опишите идеальное место работы.

- «В работе программиста меня больше всего привлекает возможность **создания новых версий программных продуктов**, а также то, что **можно постоянно учиться и повышать свой уровень**. Каждый год появляется что-то новое, что позволяет **выходить на другой профессиональный уровень** и находить более совершенные решения».
- «Я стал работать в мебельном бизнесе, так как я дизайнер по образованию. Для меня было важно, что я могу применить свои навыки дизайнера по интерьерам, есть возможность найти новые решения, создать проект, который будет уникальным, такой, какого не было раньше. Именно поэтому я всегда стараюсь найти нестандартные решения, которые не похожи на то, что уже было раньше. Я *работаю с клиентами* в салоне, и моя задача — создать для них наиболее интересный проект».



- 1  
«Прежде всего, я переговорю с руководителем о его ожиданиях, затем познакомлюсь с коллегами. Кроме того, надо будет посмотреть рабочее место и получить все необходимое для работы. Следующий шаг — получение документации, которая к настоящему моменту уже есть, ее анализ. Затем я смогу четко определить, с чего начинать и какие еще вопросы необходимо обсудить».
- 2. «Я познакомлюсь с коллегами, узнаю, какие основные задачи стоят передо мной на ближайшее время, а потом попрошу представить меня клиентам того человека, который работал на этой территории до меня. Дальше постараюсь за самый короткий срок построить отношения с клиентами и внесу свои комментарии и предложения о том, как расширить клиентскую сеть».
- 3. «В первый день руководитель познакомит меня с новыми коллегами, поставит задачи на ближайшее время. Потом надо будет получить всю канцелярию, необходимую для работы, и узнать у руководителя, какие у него еще пожелания».

- 1.«Коллеги из этого города подскажут мне, в каких изданиях лучше разместить рекламу, и я там дам объявление о вакансии. После того как я получу резюме, буду сначала связываться с кандидатами по телефону, чтобы оставить самых лучших. Потом надо будет договориться с коллегами из филиала о том, как лучше организовать интервью с кандидатами. В итоге я приеду и во время личной беседы отберу финалистов, наверное, одного или двух. А дальше от политики компании зависит, какие еще встречи будут у финалистов».
- 2.«Я обращусь в агентство, они пришлют несколько резюме, после этого выберу тех, кто больше подходит по резюме, назначу встречи и проведу собеседования».
- 3.«Прежде всего, руководство скажет мне об ожиданиях от этого человека, о том, какой бюджет предусмотрен на подбор сотрудника. Исходя из этого, надо выбрать путь поиска. Если это будет агентство, то они смогут прислать несколько предварительно отобранных и оцененных резюме, если придется самостоятельно вести поиск, то надо будет разместить рекламу. Из полученных по рекламе резюме отбираются наиболее интересные и назначаются встречи на месте. Потом будет решено, кто станет финалистом и будет встречаться с руководством компании».

# CASE-интервью

- Кейс (англ. **case study** — исследование, анализ случая) — это смоделированная рабочая ситуация, вызывающая дискуссию, требующая анализа и предложений по эффективному решению проблемы. Кейс содержит исчерпывающую информацию о том, что происходит, кто в этом участвует, когда должен быть получен результат и какими ресурсами располагает человек, решающий данную задачу. Соискателю необходимо ответить на один-единственный вопрос: как достичь поставленной цели?



- **Виды кейсов по типу получаемой информации:**
- Профессиональные - это кейсы на выявление уровня выраженности профессиональных компетенций.
- Личностные - кейсы, проявляющие поведенческие стратегии, личностные свойства и ценности.
- **Виды кейсов по используемому материалу** (степень известности материала ситуации для оцениваемого):
- На известном оцениваемом материале.
- На неизвестном оцениваемом материале (другой бизнес, изменение должности относительно текущей или актуальной).

- **По типу вовлеченности оцениваемого в ситуацию:**
- Включенные – оцениваемый должен принять роль участника ситуации, и действовать исключительно из этой роли. Все фразы на тему «не может быть, у нас так не бывает или у меня была такая ситуация» не принимаются. Не должно быть никакого обращения к явному, конкретному опыту, оцениваемый должен действовать исключительно из роли, заданной кейсом.
- Не включенные – менее стрессовый и более стандартный вариант. Нужно оценить действия участников ситуации как бы со стороны, или ответить, как бы поступил оцениваемый в данной ситуации.
- **По степени конкретизации информации, предлагаемой в кейсе:**
- Структурированные, подробные, с четко простроенной структурой, большим количеством данных и деталей. Как правило, данные кейсы предназначены для получения конкретного, чаще всего, однозначного ответа.
- Слабоструктурированные, не содержащие большого количества деталей. Подобная форма позволяет выявить потенциал, проявить умение, а не знание, определить уровень мыслительной и поведенческой гибкости, позволяя увидеть, как оцениваемый думает, как действует, какие навыки использует и на что их распространяет, поскольку он действует в ситуации дефицита информации.

- **По степени стандартности условий:**
- Кейсы, предлагающие стандартную рабочую ситуацию – проявляют знания или навыки в стандартных рабочих условиях.
- Кейсы, в содержание которых включен инцидент/ происшествие, проявляют умения оцениваемого действовать в ситуациях, отклоняющихся от нормы. При этом кейс решает несколько задач: демонстрирует реальное состояние навыка, умение реагировать в ситуации стресса, проявляет поведенческую и мыслительную гибкость.

- Кейс 1
- Выберите из списка формулировки, вредные при переговорах с клиентом, обоснуйте и замените их на позитивные:
  - · мы решим Ваши проблемы;
  - · Вам придется доставлять самостоятельно;
  - · выгодное решение
  - · сотрудничество
  - · мы продаем;
  - · если для Вас это дорого, мы можем удешевить;
  - · мы предлагаем Вам разные схемы взаимодействия
  - · что Вас не устраивает;
  - · в принципе, это достижимо;
  - · мы можем достичь еще более хороших объемов продаж при работе с полным ассортиментом
  - · нет, таких условий мы Вам предоставить не можем



- Каким образом Вы можете получить обратную связь от клиента? Какой путь самый достоверный?
- Какие данные Вы вводили бы в базу данных клиентов?
- Назовите как можно больше способов завершения продажи
- Решение о покупке/сотрудничестве клиент принимает на основании трех факторов: товар, сервис и личность продавца. На какой из этих факторов Вы имеете влияние? Обоснуйте ответ



- Представьте себе, что Вам нужно выбрать оптимального поставщика канцелярских товаров для компании. Опишите свои действия и то, каким образом Вы будете принимать решение
- Вам необходимо сообщить руководителю о том, что заказанные для клиента подарки будут на 2 дня позже (это не Ваша вина). Как Вы это сделаете?
- Вас просят выполнить, работу, которая не входит в Ваши непосредственные обязанности, но больше никто ее сейчас не сможет сделать исходя из уровня квалификации. Ваши действия
- Ваш руководитель ошибся и назвал водителю такси не тот аэропорт. Он звонит с полдороги и говорит Вам об этом. До конца регистрации осталось полчаса, а ехать минимум 45 минут. Ваши действия?
- Три клиента приходят одновременно. Ваши действия?



- **Вы прилетели в незнакомый город на супер важную встречу. Выходите из самолета, встреча через час в центре города. Вдруг Вы обнаруживаете, что у Вас нет ни денег, ни документов. Ваши действия?**
- **Вы ведущий презентации и за 10 мин. до начала обнаруживаете, что у вас нет флешки.**



# Типы вопросов

- открытые - это вопросы, на которые невозможно ответить односложно. Они начинаются словами: Кто? Что? Как? Когда? Где? Сколько? Почему? и пр.
- закрытые - подразумевающие односложный неразвернутый ответ «Да / Нет».
- наводящие - которые состоят из некоего утверждения с добавлением «...не так ли?», «... вы согласны?», «...правда?» и пр.
- уточняющие – строящиеся следующим образом: «Правильно ли я понимаю, что...», «То есть, ...» «Вы имеете в виду ...» и пр.
- альтернативные – когда мы предлагаем клиенту некий выбор и просим остановиться на чем-то одном.



- открытые - это вопросы, на которые невозможно ответить односложно. Они начинаются словами: Кто? Что? Как? Когда? Где? Сколько? Почему? и пр.
- закрытые - подразумевающие односложный неразвернутый ответ «Да / Нет».
- наводящие - которые состоят из некоего утверждения с добавлением «...не так ли?», «... вы согласны?», «...правда?» и пр.
- уточняющие – строящиеся следующим образом: «Правильно ли я понимаю, что...», «То есть, ...» «Вы имеете в виду ...» и пр.
- альтернативные – когда мы предлагаем клиенту некий выбор и просим остановиться на чем-то одном.

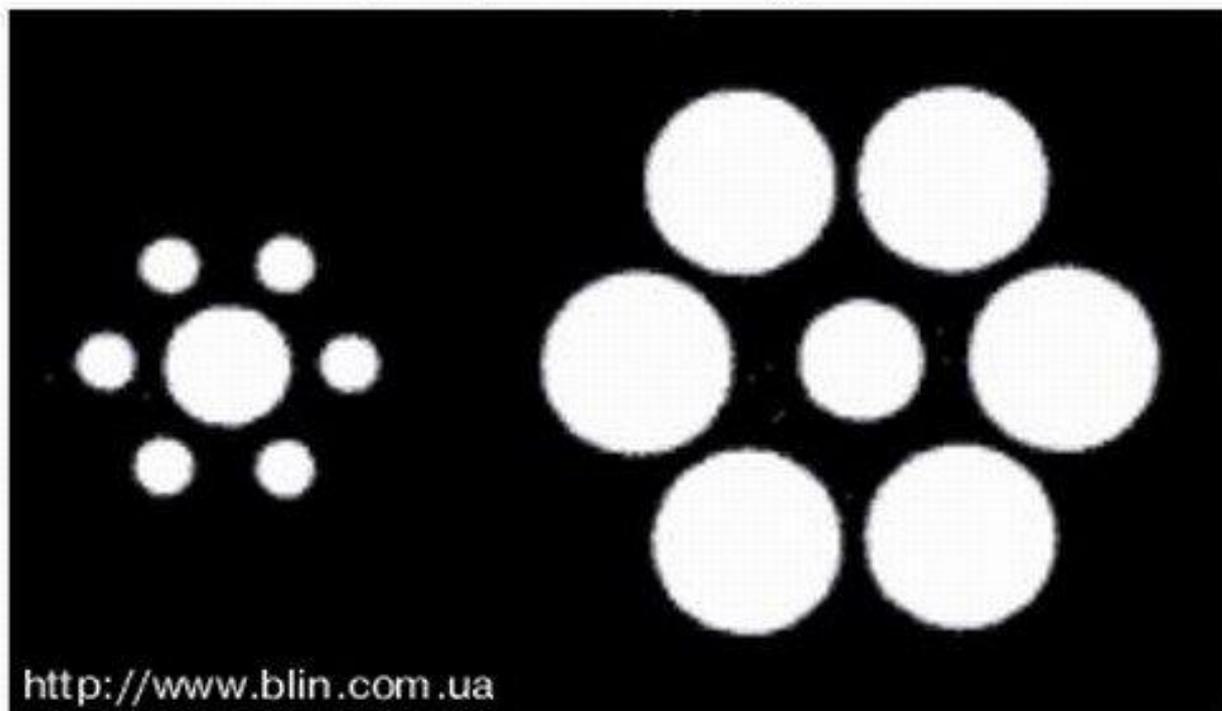
# Оценка достоверности информации

- ***Избегайте так называемых типичных вопросов.***  
Например, любой человек готовится к ответам на вопросы о причинах смены места работы. Поэтому данный вопрос вряд ли будет эффективен, а вот если его переиначить: «Что Вы ожидаете (ожидали) от нового места работы?», — или: «Сравните свое нынешнее место работы с предыдущим», — или: «Почему люди меняют работу?» (возможны и другие вариации), — вы получите более достоверные результаты. Для большинства людей отрететированным является вопрос о недостатках — достоинствах, поэтому его также не стоит задавать в стандартном контексте.  
***Чередуйте темы, не давайте кандидату «вести» и «перепрыгивайте» с одной темы на другую.***
- ***Возвращайтесь к сомнительной теме несколько раз по-разному.***
- ***Используйте специальные методики, которые позволяют строить такие вопросы или CASES, на которые сложно просчитать социально-желательный ответ.***

# Основные признаки

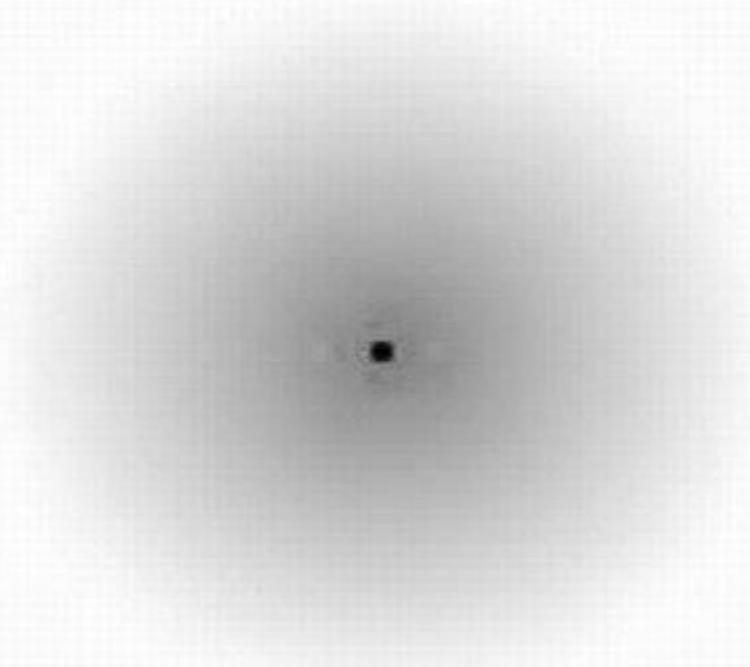
- **Изменение темпа речи.** В ситуации, когда человек, что называется, на ходу придумывает, как лучше и красивее подать информацию, у него уходит определенное время на обдумывание, как следствие, возникают паузы, т. е. замедляется темп речи.
- **Резкое увеличение числа слов-паразитов** (вот, значит, как бы, это, м-м-м и т.д.).
- **Слова-проговорки** — это слова, которые сигнализируют о низкой степени уверенности в высказанной мысли, а также в неосознанном желании перестраховаться, т.е. сделать определенную уступку, при предоставлении информации. К проговоркам относятся такие слова, как: в принципе; в общем (если не является обобщающим словом); в целом (то же), в основном; довольно, достаточно; и тому подобные.
- **Невербальные проявления.**
- **Уход** — подмена одного ответа другим, близким по содержанию. Почему Вы ушли с такого-то места работы?
- · Вы знаете, в тот момент я решил принять предложение о переходе на новое место, мне там понравился коллектив и содержание работы.

Левый центральный круг больше?



НЕТ, он одинаковые!

Всмотрись в черную точку  
и серое начнет исчезать.



<http://www.blin.com.ua>



Что ты видишь, пару или череп?

- Что стимулирует людей работать наиболее эффективно?
- Что нравится людям в работе?
- Почему человек выбирает ту или иную профессию?
- Что может побудить человека уволиться?
- Какой коллектив работает наиболее продуктивно? Какой коллектив является наиболее комфортным для людей? Какие качества характера наиболее значимы для успешного общения с людьми?
- Зачем люди стремятся сделать карьеру?
- Как Вы думаете, почему люди возвращают взятый в банке кредит?
- За что следует уволить сотрудника сразу? Ценности применительно к организации. Опишите самый типичный конфликт в коллективе. В чем его причины?
- Сотрудник отработал в компании испытательный срок, он полностью устраивает руководство, но при этом подает заявление об уходе. Предположите, с чем это может быть связано?
- Руководитель в отпуске или длительной командировке, а люди в его отсутствие работают как обычно. С чем, Вы считаете, это может быть связано?
- Каких людей более охотно берут на работу на хорошие должности?
- Почему одни люди добиваются успеха, а другие терпят неудачу в жизни?