



# ВВЕДЕНИЕ

*Как говорил генеральный  
прокурор СССР: «Главное, в ходе  
следственных действий не выйти  
на самих себя».*

## Народное творчество

На собеседование пришел кандидат, желающий работать в вашей компании. У него отлично поставлена речь, солидный послужной список, и в целом он производит впечатление профессионала. Но внешность обманчива, примеры «правильных резюме» в изобилии размещены в Интернете, а за маской перспективного сотрудника может скрываться пустой болтун или мошенник, уже пойманный на воровстве и уволенный с позором. А что если это агент конкурирующей фирмы и он начнет выдавать конфиденциальную информацию?

Ни один из вариантов нельзя исключить. Безопасность — это один из главных факторов, определяющих стабильность и конкурентоспособность любой организации. В этом смысле подбор персонала играет ключевую роль. Кому нужны сотрудники, обкрадывающие фирму, проворачивающие за спиной начальства всевозможные махинации и тому подобное? Вопрос риторический, и ответ на него прост — никому. Но как поставить барьер на пути таких людей? Вот это уже нетривиальная задача.

Предположим, бизнес маленький, сотрудников немного и все друг друга знают много лет. Даже здесь возможны «сюрпризы» от, казалось бы, абсолютно надежных сотрудников. О крупной компании и говорить нечего. Претендентов на хорошую должность хоть отбавляй, у всех прекрасные резюме, каждый стремится продемонстрировать свои сильные стороны и утаить нежелательную информацию. А ведь многим есть что скрывать: криминальную биографию, а значит, и связи в преступном мире, пристрастие к наркотикам, алкоголю, игроманию. Наличие крупных долгов,

которые никак не удается погасить, скандальный уход с предыдущей работы, да много еще что.

Итак, кто перед нами — честный профессионал или ловкий обманщик? Ответ на этот вопрос дают технологии, разработанные и широко применяемые Международной академией исследования лжи (МАИЛ).

Мы существуем на рынке десять лет. За эти годы МАИЛ провела порядка 20 тысяч полиграфных проверок, приняла участие более чем в 500 реальных расследованиях, сделала 300 экспертиз по запросам следственных и судебных органов. Мы оказали более тысячи психологических консультаций, выпустили 12 книг и обучили несколько тысяч человек. Наши специалисты нередко участвуют в телевизионных проектах. А я, Мартьянова Людмила, автор книги, — практикующий профайлер-полиграфолог в Международной академии исследования лжи и буду в этой книге делиться профессиональными секретами и интересными историями из практики моей и моих коллег «по цеху».

Конечно, работа специалиста по подбору персонала не ограничивается выявлением лжеца. Прежде чем принять кого-то на работу, особенно на ответственную должность, необходимо составить максимально полный психологический портрет кандидата. А ведь у всех есть слабости, которые обычно не афишируют. Одни прекрасно справляются со служебными обязанностями в спокойной обстановке, но теряются в форс-мажорных ситуациях. Неожиданно сдвигаются сроки сдачи проекта, и возникает острый дефицит времени — знакомая ситуация, не правда ли? Тут уже на первый план выходит способность выдерживать стресс.

Другие не могут найти общего языка с заказчиком просто в силу недостаточно развитых коммуникативных способностей. Третьи не способны устоять перед соблазном получить нелегальный доход за счет фирмы. И так далее.

Есть и еще один пласт проблем. Они возникают, когда кандидат подходит по всем критериям, кроме ценностей. Представьте, молодой человек окончил высшее учебное заведение, хочет быть адвокатом, защищать невиновных, бороться с несправедливостью.

И вот на собеседовании он заявляет: «Хочу стать первоклассным адвокатом под вашим руководством и бороться за справед-

ливость!» А напротив него сидит опытный дядечка, у которого совершенно иной взгляд на адвокатскую деятельность: «Что? За справедливость? Ты вообще сейчас про что? А как мы деньги будем зарабатывать?» Если молодой человек не захочет отходить от своего кредо, то этим двум людям не по пути.

Что и говорить, в одних компаниях требуют придерживаться строго определенных процедур, в других ожидается гибкость, если не сказать беспринципность. Помните анекдот о подборе бухгалтеров:

- Сколько будет  $2+2$ ?
- Четыре.
- Следующий!
- Сколько будет  $2+2$ ?
- Четыре.
- Следующий!
- Сколько будет  $2+2$ ?
- А сколько надо?

Иными словами, прежде чем утвердить кандидата в должности, о нем придется собрать как можно больше информации. Иногда это сделать довольно легко, но обычно требуется помощь высококлассных специалистов.

У нас был интересный случай, когда на собеседование пришел парень, претендовавший на должность руководителя отдела продаж. Общаюсь с ним некоторое время, отмечаю особенности, которые говорят, что по психотипу это добрый, мягкий, исполнительный человек. Он умеет прекрасно работать с людьми, ведет себя деликатно и поставленные задачи выполняет.

Но вот задаю вопрос: «С каким животным Вы себя ассоциируете?» Понимая, что сейчас оценивают его качества, он отвечает: «Я как лев!» Далее парень перечисляет ряд своих характеристик, поясняя, почему он так считает. И тут выясняется, что «прогибать» людей под себя он не станет, навязывать свою точку зрения тоже.

Далее я спрашиваю о причинах увольнения с предыдущего места работы и вижу, что кандидат что-то недоговаривает. Задав вопрос позже и в другой формулировке, получаю ответ. Оказалось, что парень уже трижды занимал руководящую должность, но вся-

кий раз уходил. Первый раз — потому что один из коллег подставил его, а он не стал ничего доказывать. Во втором случае менеджер вставлял палки в колеса, однако наш «лев» не стал бороться. И наконец, с третьей должности он ушел, когда возник спорный вопрос с руководством. Парень решил уклониться от конфликта и опять заняться поиском работы.

Ясно, что руководитель отдела должен решать проблемные вопросы, даже если они сопряжены с неприятным противостоянием.

А вот еще один пример, в своем роде уникальный. На этот раз собеседование проходил мужчина, кандидат на должность менеджера по развитию. Это был человек, не привыкший работать под чьим-либо руководством. Ранее он занимался своими бизнес-проектами и не всегда легальными, в том числе рейдерскими захватами.

О своем специфическом опыте он рассказал, конечно же, не сразу. Стандартные контрольные вопросы звучат примерно так: «Когда-нибудь Вы обманывали своего работодателя?», «Хотя бы раз Вы относились халатно к поставленной задаче или выполняемой работе?» и др. Для этого же кандидата пришлось пользоваться «тяжелой артиллерией». И диалог сложился следующим образом:

— Чаще всего Вы предпочитаете достигать своих целей незаконным путем?

— Ну, по-разному.

— А чаще всего?

— Да.

— Вы способны на убийство?

— Да.

В итоге я не рекомендовала брать его в качестве менеджера по развитию. Он отлично справился бы с ролью консультанта, но у меня возникло подозрение, что с таким менеджером заказчик рискует лишиться своей компании.

Пожалуй, на этом вводную часть книги можно и закончить. Подробности ждут читателя дальше. В следующих главах речь пойдет о том, как на практике применять технологии выяснения особенностей личности кандидатов и сотрудников организации.

И, что немаловажно, мы рассмотрим способы прогнозирования их поведения в интересующих вас контекстах.

Отметим, что книга, которую вы держите в руках, — это практическое пособие, написанное на основе российских реалий ведения бизнеса. Теоретизирование сведено к минимуму, все по делу и «заточено» на решение реальных проблем, с которыми постоянно сталкиваются руководящие работники, специалисты, занимающиеся подбором кадров, и менеджеры среднего звена.

Хотим поблагодарить наших коллег: Евгения Спирицу, Алексея Филатова, Светлану Иванову — за то, что в этой книге у нас есть возможность использовать результаты трудов и исследований этих талантливых людей, которые внесли большой вклад в изучение данной области.

# Глава 1

## СОСТАВЛЕНИЕ ПРОФИЛЯ ДОЛЖНОСТИ

*Если бы у меня было восемь часов  
на то, чтобы срубить дерево,  
я потратил бы шесть часов на то,  
чтобы наточить топор*

**Авраам Линкольн**

*Если ты ещё не готов к встрече  
со своим Человеком-Счастьем, тебе  
придётся сначала иметь дело  
с Человеками-Уроками...*

© **Вента**

Если цель поставлена размыто, то и результат окажется таким же. Четкое представление о задачах, которые предстоит решать сотруднику, — это обязательное условие для успешного подбора кадров. Отсюда следует, что сначала требуется описать соответствующие компетенции, индивидуально-личностные характеристики, требования к знаниям, навыкам, квалификации и опыту сотрудника (кандидата).

Такое описание называется **профилем должности**.

Если пренебречь составлением профиля должности, руководствуясь неким размытым образом желаемого, то и подбор сотрудников произойдет «на глазок». Вот так в компаниях и появляются посредственные, плохо мотивированные, а порой и явно нежелательные исполнители.

В Международную академию исследования лжи часто направляют кандидатов как для оценки их психологических портретов, так и в целях выявления факторов риска. Тут и выясняется, что заказчики плохо представляют себе, что хотят получить. Иными словами, в этих компаниях из потока приходящих резюме просто выбирают более-менее понравившиеся. Причем отбор происходит на основании неких смутных представлений о том, какой сотрудник нужен!

Тогда нам самим приходится составлять профиль, а когда его согласовываешь с заказчиком, то он говорит: «Неплохо выглядит! Почему бы и нет?»

Иногда встречается и другая ошибка, связанная с использованием устаревших профилей. Да, профиль когда-то составили, и нельзя сказать, что его нет. Но с тех пор компания поменяла направление своего развития, а сотрудников продолжают набирать согласно критериям, сформулированным под другие задачи. Мир меняется очень быстро, пусть фраза и звучит как клише, но это факт. И тем не менее в ряде компаний пользуются «зацементированными» профилями, «внутренность» которых давно требует кардинального пересмотра.

Полагаю, мы сошлись на том, что актуальный профиль должности необходим. А теперь давайте рассмотрим, как правильно его составить.

➤ **Определение списка компетенций и ценностей, обязательных для кандидата.**

Например, на должность менеджера по продажам такой компетенцией будет коммуникабельность или стрессоустойчивость. Далее, отталкиваясь от сложившейся корпоративной этики и ценностей компании, следует прописать и ценности, которые должны быть у кандидата. Желательно, чтобы и у компании, и работника они совпадали.

➤ **Главные требования к сотруднику, его опыт работы и знания.**

В списке требований, как правило, затрагиваются специфические знания, умения и навыки, которыми кандидат должен владеть. На этом я подробно останавливаться не буду. Отмечу толь-



ко, что есть принципиальные требования, без которых человек не сможет быть эффективным в той или иной сфере деятельности. Например, если работа менеджера связана с иностранными компаниями, то не обойтись без знания английского языка. Это является обязательным условием, так как человек не сможет быстро научиться иностранному языку в процессе выполнения своей работы.

Остановлюсь более подробно на таких составляющих профиля, как опыт работы и обучаемость. Если хотите, чтобы сотрудник сразу включился в работу, то предпочтение следует отдавать опытному кандидату. Если характер работы имеет свою узкую специфику, иногда лучше вложить в сотрудника ресурсы на время вхождения в должность и на обучение. Между прочим, в автошколах инструкторы часто спрашивают ученика, ездил ли он ранее за рулем. Ответ об отсутствии опыта вызывает радость у инструктора, поскольку не придется переучивать. Если необходимо найти специалиста под «узкие места», или научить «под себя» — лучше выбрать кандидата без опыта.

Что для вас важнее — опыт или личностные характеристики? Например, на должность менеджера по продажам к вам идет активный студент. Да, у него нет опыта, но он настолько обаятельный, харизматичный, «зажигает», воодушевляет, что вопрос об опыте может и отпасть. Или вот придет к вам менеджер с 10-летним опытом, но при ближайшем знакомстве выяснится, что все эти годы он сидел на входящих звонках в одной и той же компании.

Однако если речь идет о какой-то узкоспециализированной сфере или специфических знаниях — опыт работы необходим. Если вы подбираете сотрудника в крупную иностранную фирму и, например, должностные обязанности включают технический перевод с иностранного языка, то и здесь опыт желателен. Для работы в цехах или для руководства производством нужен опыт не менее 3 лет. Как показывает практика, первые 2 года человек разбирается в нюансах, специфике, делает ошибки и учится на них. Поэтому перед ответом на вопрос, кого вы все-таки хотите, красивого или умного, проанализируйте специфику работы.

Тех, кто хочет опытного и обучаемого сотрудника, хочу предупредить, что иногда «коробочка» забита плотно. И то, что вы пытаетесь заливать сверху, может просто выливаться.

➤ **Ожидаемая мотивация работника.**

Вы должны понимать, какую мотивацию ждете от человека. Например, есть мотивация «К позитивным результатам» (сокращенно — «К»). А мотивация «От негативных последствий» (сокращенно — «ОТ») — избегание неприятных ситуаций. Обратите внимание на главное кредо врачей — «Не навреди!». Особенно в экстренных ситуациях «ОТ» позволяет принять правильные решения.

А давайте сравним мотивации риск-менеджера и менеджера по продажам. Первого должна мотивировать возможность уйти от лишних рисков, решить поставленные задачи без ошибок и вовремя получить свою зарплату. Второго мотивируют результаты, соответствие затраченным усилиям, его признание со стороны руководства как самого лучшего менеджера. Вам надо понять, что вы сможете дать сотруднику и на какой полюс мотивации он будет опираться. Более подробно о программе мотивации мы поговорим ниже, в главе о метапрограммах.

➤ **Модель поведения в различных ситуациях и при принятии решений.**

Промоделируйте наиболее частые ситуации, с которыми сотрудник столкнется в ходе своей работы. Затем определите модели, которые максимально эффективны.

Предположим, приглашают сотрудника на процессную, операционную деятельность, где основным требованием является исполнительность. Данная работа не требует сверхнавыков, и здесь модель избегания конфликтов допустима. Но если подбираем кандидата на должность руководителя, то избегание конфликтов при решении вопросов деструктивно скажется не только на его работе, но и на всей организации.

Как же поведет себя кандидат в конфликтных ситуациях? Для проверки поспорьте с кандидатом, только начинайте не сразу, пусть он к вам немного привыкнет, адаптируется. После этого создайте конфликтную ситуацию, вокруг несогласия с чем-то. Это станет для вас подсказкой. Но все же для исчерпывающего анализа обычно требуется более глубокая проверка.

Прежде чем о ней рассказать, введем термин **«метапрограммный профиль, лингвистический и поведенческий»**. Это набор бессознательных фильтров восприятия человека, посредством которого формируются основные жизненные и поведенческие стратегии и связанные с ним убеждения.

Так вот, мы изучаем и прошлый опыт кандидата, и его психотип, и, разумеется, метапрограммный профиль. Знания о метапрограммном профиле расскажут о кандидате очень многое.

Станет понятно — как, в какой форме, максимально доступно и емко доносить информацию до каждого конкретного кандидата.

Анализ метапрограммного профиля позволит сформировать должностные обязанности, выявить профессиональные возможности и ограничения конкретного кандидата, выяснить, чем его мотивировать.

Также выяснится, сможет ли кандидат взаимодействовать с членами коллектива, как он принимает решения, на основании чего и сколько времени у него это займет. Одно дело — мгновенно реагировать на быстро меняющиеся условия, другое — планомерный анализ для решения задач в сфере стратегического управления. Кто вам нужен, специалист call-центра, оперативно отвечающий на вопросы, или руководитель, определяющий стратегию развития организации?

Обобщая сказанное, отмечу, что анализ метапрограммного профиля дает ответ на главный вопрос: будет ли кандидат успешен в той должности, на которую претендует.

### > **Образование кандидата.**

Есть должности, в которых большую роль играют личностные характеристики человека, нежели определенное образование.

Например, в должности руководителя может находиться харизматичный, волевой, инициативный человек, мыслящий стратегически, но не получивший образование менеджера. И наоборот, человек с образованием управленца может абсолютно не дотягивать до этой должности по своим личностным характеристикам (пассивный, безынициативный и прочее).

Но если вы подбираете кандидата на должность инженера в атомной отрасли, то без профильного образования не обойтись.

Так что в профиле обязательно прописывайте уровень образования, если он необходим.

Здесь может возникнуть вопрос: если человек обладает опытом, но отсутствует должный уровень образования, настолько ли это критично? А вдруг упустите хорошего специалиста? Готовы ли вы вкладываться в то, чтобы подтянуть его уровень образования различными повышениями квалификаций? Разрешите ли работнику уходить в учебный отпуск, если он захочет учиться? На это у вас должны быть ответы.

➤ **Предпочитаемые отношения в коллективе, ожидания по стилю руководства, особенности командного взаимодействия.**

Какие отношения предпочитает человек в коллективе — немаловажный момент. Если деятельность предполагает наличие конкуренции среди сотрудников, а кандидат привык работать в условиях доверия и взаимовыручки, то данный коллектив ему не подойдет.

Стиль руководства — фактор, который влияет на длительность работы и замотивированности сотрудника. Кто-то предпочитает строгие иерархичные отношения и четкие задачи, а кому-то легче, когда с руководством можно поговорить на отвлеченные темы и поддерживать хорошие взаимоотношения. Это все выясняется с помощью вопросов особого типа, используемых в проективных методиках. О них мы поговорим в соответствующей главе.

Также бывают ситуации, когда кандидат — прекрасный специалист, но у него «свое видение» работы в команде. Проще говоря, он плохо взаимодействует с коллективом, что является отвлекающим фактором как для специалиста, так и для остального коллектива. Кто ваш кандидат: менеджер, одиночка или командный игрок? Чтобы это выяснить, существуют специальные вопросы.

➤ **Цели и задачи специалиста.**

Определите, какие цели должен преследовать работник. Мы как-то подбирали кандидата на должность начальника производства. Искали среди людей, проживающих в Москве, Московской области и в других регионах. На вопрос кандидату с периферии

53-х лет, почему он откликнулся на вакансию и готов переехать, не имея соответствующего опыта, мы получили ответ: «Я хочу себя попробовать в новой сфере». Вряд ли такая цель должна быть у человека на этой должности, с учетом его возраста и опыта.

Довольно часто встречаешься с тем, что человек устраивается на руководящую должность, не имея вообще никакой цели. Это говорит о том, что и в работе он может придерживаться такой же позиции. Попробуйте задать вопросы: кем он видит себя через несколько лет, в каких направлениях хотел бы развиваться. По некоторым кандидатам сразу заметно, что человек никогда не задавал себе этих вопросов.

Если нам нужно закрыть вакансию на линейную должность и требуется хороший исполнитель, то цель — занять пост директора в ближайшее время — вряд ли годится для нашего запроса. Здесь подойдут хорошие исполнители, не стремящиеся занимать управляющие позиции.

---

**Рекомендация:** в данной части профиля прописывается полный функционал того, что обязан делать сотрудник. Это требуется для того, чтобы для работника не стало сюрпризом множество обязанностей, которые ему потихоньку добавляют.

---

Чем более детализирован профиль, тем лучше и больше вероятности, что вам не попадетя кот в мешке. Но старайтесь не «перебарщивать» с входящими условиями. Бывает, прочитаешь профиль и понимаешь, что на эту должность должен прилететь супермен, хотя по факту должность и не предполагает использование целого ряда перечисленных навыков. Как и во всем, необходимо придерживаться золотой середины.

# Глава 2

## ПРАВИЛА СОСТАВЛЕНИЯ ПРОФИЛЯ ДОЛЖНОСТИ

*Нужно выучить правила игры.  
А затем нужно начать играть  
лучше всех. Выучите правила  
и играйте лучше всех. Просто, как  
и все гениальное*

**Альберт Эйнштейн**

В деле подбора кадров правильно составленный профиль — это фундамент, на котором строится дальнейшая работа. Фундаменту всегда уделяют особое внимание. Так что мы продолжим разговор о профиле и предложим читателю несколько основополагающих рекомендаций.

### **1. Определение стратегии развития организации в целом.**

Определение стратегии развития организации — первое правило. В разных компаниях одна и та же должность зачастую отличается по функционалу. Здравый смысл подсказывает, что есть разница между организацией, которая только начала свой путь, и длительно существующей крупной компанией, где все стабильно и понятно. Соответственно, и профили отличаются, даже если они прописаны для должностей с одинаковым названием.

В больших, стабильных компаниях, приносящих прибыль, работа выстроена системно, и ничего особо нового делать не нужно. Достаточно соблюдать определенный порядок, выполнять набор действий и алгоритмов, закрепленных за должностью. В «мо-

лодой» или небольшой компании сотрудник — и тещ, и жнец, и на дуде игрец. Приходится тащить на себе большое количество функций, включая те, что изначально не проговаривались с работодателем. Начинаящей организации нужны люди инициативные, творческие, готовые делать то, чему их не учили. Это действительно важно на этапе становления компании.

Когда же организация существует сравнительно долго, никто не лезет в другую область, не вмешивается в функционал чужой должности. Сотрудники работают от звонка до звонка, с 8.00 до 17.00, и все их устраивает. Здесь приветствуются люди, которые знают всю последовательность дальнейших действий, понимают, где начинается и заканчивается их зона ответственности, а потом строго следуют четко сформулированным процедурам.

Когда нет выверенного алгоритма, «процедурный» человек не сможет стать эффективным в должности, которая предполагает творческий подход и многозадачность. Чем меньше и моложе организация, тем больше компетенций необходимо, и тем больше требований будет к кандидату. Так что есть смысл выяснить, в какую компанию вы подбираете человека.

## **2. Каждую компетенцию формулируйте предельно конкретно.**

Четко пропишите: как расшифровывается каждая компетенция и что в нее входит. Не должно быть никаких красивых названий, допускающих множество трактовок.

Вот пример из нашего тренинга по кадровому профайлингу. Участникам тренинга задали вопрос: «Назовите качества, которые должны быть у менеджера по продажам?» В целом ответы участников сводились к следующему: коммуникативные навыки, стрессоустойчивость, лояльность к компании, экспертность, организационные навыки, ответственность, чёткая речь и дикция, обучаемость, умение слушать и выявлять потребности клиента, навыки выхода на лицо, принимающее решение (ЛПР), клиентоориентированность.

Участникам тренинга предложили разобрать конкретно каждую компетенцию. И выяснилось, что разные люди подразумевали под той или иной компетенцией совершенно разное.