

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.