

КТО НЕ РИСКУЕТ, ТОТ... ГРАМОТНО НАБИРАЕТ ПЕРСОНАЛ!

Дмитрий Ермаков

Вопрос поиска и найма персонала так или иначе касается любого руководителя. Работая директором по маркетингу и начальником отдела маркетинга, я лично довольно часто сталкивался с необходимостью поиска сотрудников в отдел. И всегда я решал одну и ту же задачу: понять за пару встреч, за несколько часов общения, тот ли это человек, что мне нужен, какие задачи он может решать, что умеет, сколько стоит, долго ли задержится в компании, знает ли, «что такое хорошо и что такое плохо», и пр. И все это нужно сделать на основе им же составленного резюме и рассказа о себе! Рискованно! Мы учим своих детей не доверять незнакомым дядям и тетям, а сами готовы поверить людям, которых видим первый-второй раз в жизни, на слово.

Мой опыт также говорит, что раньше была больше распространена практика предъявления дипломов (аттестатов) на собеседовании, сейчас даже этого порой не спрашивают – пиши, что хочешь. Лишь руководители некоторых организаций проверяют профессиональное прошлое кандидата и дают ему тестовые задания для проверки (кстати, в основном это практика зарубежных компаний, и именно у них можно смело поучиться технологиям работы с персоналом).

Совершив пару кадровых промахов, я понял, что для качественного поиска и «фильтрации» людей необходимы особые инструменты и система оценки кандидатов. За свою многолетнюю практику я выработал и взял на вооружение ряд принципов и приемов, которые помогают мне справляться с этой задачей. В статье я расскажу о самых простых и эффективных методах.

Первое, что я для себя уяснил: профессиональные навыки нуж-

но оценивать очень тщательно. Любой человек приходит в компанию для выполнения определенных задач. Если изначально эти задачи непонятны или сформулированы очень абстрактно, то и выяснить, насколько данный специалист вам подходит, насколько его компетенция соответствует этим задачам, практически невозможно. Вы будете гадать на «кофейной гуще», а ваши шансы на успех будут 50 : 50. Поэтому первое, что нужно сделать, – подготовить профиль вакансии и портрет кандидата. Кто из вас делает это?

Второй нюанс – проверять профессиональные навыки, знания должен человек, понимающий, о чем идет речь, который находится как минимум на том же профессиональном уровне, что и кандидат. Меня всегда изумляла ситуация, когда на собеседовании менеджер по персоналу или даже директор по персоналу начинают пытаться кандидата профессио-

нальными вопросами. Что они хотят понять, задавая маркетологу вопросы о маркетинговых исследованиях, ценообразовании, разработке программ продвижения, оценке своих профессиональных достижений? Проверяют знание профессиональной лексики, умение держаться, нестандартно мыслить? Я ни разу не видел у них листочка с правильными ответами на их вопросы. Профессиональные навыки должен тестировать профессионал. «Липовых» дипломов и корочек сейчас пруд пруди, доверия к ним нет практически никакого.

Сегодня многие знакомые бизнесмены просят меня помочь с поиском и наймом маркетологов, руководителей маркетинговой службы в их компании (как они говорят, «посмотреть человека»). Это отличный выход для них. Несколько раз я спасал своих знакомых от найма откровенных шарлатанов, которые с радостью «разводят» потенциальных работода-

телей на высокие зарплаты расказами о своих успехах и образовании. Но по факту они не способны решать даже элементарные задачи. Нужно всегда помнить: человек никогда не бывает так близок к идеалу, как во время собеседования.

Еще один важный аспект профессионального тестирования – возможность снижать уровень претензий кандидата. Как правило, люди идут на снижение своих претензий по зарплате, если понимают, что не дотягивают до ваших требований. Но важно, чтобы они потом смогли это отставание наверстать.

Третий очень важный аспект – рекомендации и бывшие работодатели. Я никогда не стесняюсь, если есть возможность, пообщаться с бывшими работодателями. Мало кто пользуется этим инструментом, но лучше на 10 минут почувствовать себя неловко, чем платить зарплату неизвестно кому. Конечно, все нужно пропускать сквозь призму здравого смысла, работодатели тоже бывают разными, но лучше 2 источника информации, чем один (и притом заинтересованный и субъективный). Работая на промышленном предприятии, я стал свидетелем одной детективной драмы. Одного из топ-менеджеров уличили в воровстве, причем сумма была приличная. Его уволили, но узнал ли об этом скандале будущий работодатель этого топ-менеджера? Нет! А взял бы, если бы знал всю подноготную? Уверен, что нет! Не стесняйтесь интересоваться прошлым своих сотрудников, особенно руководящего состава. Даже если вы захотите дать человеку шанс, дайте понять, что

в курсе его прошлого. Это может: а) предотвратить будущие неприятности; б) вдохновить человека – ему дали шанс.

Перед тем как рассказать вам о моем любимом инструменте – тесте на стилевую (профессиональную) идентификацию, хочу поделиться историей о том, откуда возникла идея использования этого инструмента.

В свое время одна моя знакомая управляла сетью итальянских ресторанов в Москве. В ее подчинении была сотрудница, которая очень ее раздражала буквально каждым своим словом, действием, жестом, – она все делала медленно, малоэффективно и т. д. Желание уволить ее росло день ото дня. Как раз в это время в Москве набирала обороты мода обращаться к личным психологам. Не минула такая участь и мою знакомую – она решила перед тем, как уволить свою сотрудницу, поговорить об этой ситуации с психологом. Беседа полностью изменила ее представление.

Психолог предложила ей сравнить всех людей с бытовыми приборами. Например, один человек – это чайник, другой – микроволновка, третий – утюг. У каждого из них есть свой набор функций, которые они делают лучше других. Они для этого созданы. И абсолютно бесполезно пытаться произвести с этими приборами несвойственные для них действия. Чайник может греть воду, но охладить ее он не в состоянии, не для этого он создан. Микроволновка может греть пищу и даже размораживать, но вот слушать радио с ее помощью у вас не получится. Утюг поможет нам выгладить белье, но постирать его он не спосо-



Дмитрий Ермаков

Консультант по маркетингу, автор блога www.ermakov-marketing.ru.

Работает в сфере маркетинга с 2000 года. Занимал должности начальника отдела маркетинга ведущего нижегородского рекламного агентства, директора по маркетингу промышленных предприятий. С 2005 года проводит обучение и тренинги по маркетингу.

бен. Это логично. Точно так же каждого человека можно представить в виде какого-либо бытового прибора со своим набором собственных ему функций. Один может управлять компанией, другой прекрасно разбирается в компьютерах, третий находит общий язык с людьми и умеет продавать. Проблема в том, что человек комфортно чувствует себя, как правило, в чем-то одном, другие функции он будет выполнять далеко не так эффективно. У каждого человека есть внутренняя предрасположенность к тому или иному роду деятельности, выполнению определенных функций... И совсем

не факт, что то, чем вы сейчас занимаетесь, есть ваше ПРИЗВАНИЕ.

Поэтому первейшая задача руководителя заключается в том, чтобы ВЫЯВИТЬ сильные и слабые стороны кандидата и ПОНЯТЬ, подходит ли данный человек с его «врожденной» спецификой для решения конкретно ваших задач не только на уровне его желаний, но и предрасположенности. Условно, вам нужен «холодильник», так и ищите «холодильник». А если вы взяли «плиту», что ж вы ждете? Я говорю не о профессиональных навыках, а о психотипах.

Есть хорошая поговорка: «Рыба гниет с головы, а чистят ее с хвоста». Зачастую руководители готовы «убить» нерадивого сотрудника, спускают на него, бедного, всех собак, не понимая, что корень проблемы очень часто лежит в них самих – неспособности понять призвание человека, какие задачи он может решать, а какие нет. Бездельников нужно гнать поганой метлой – это точно, но, может быть, проблема в том, что человек не на своем месте?

После этого разговора моя знакомая в корне поменяла свое отношение к происходящему. По ее словам, злость и нетерпимость просто пропали, потому что пришло понимание ситуации. Это была не вина, а неспособность человека выполнять поставленные задачи, потому что он им не соответствовал.

Приведу другой пример. Руководитель одной компании рассказал мне следующую историю. В его фирме был достаточно большой бухгалтерский отдел – около 10 человек. С профессиональной точки зрения, среди всех

бухгалтеров выделялась одна девушка, которая на голову была выше своих коллег. Все в отделе понимали, что в ближайшем будущем руководство сделает кого-то из сотрудников руководителем бухгалтерии. Каково же было удивление этой девушки, когда на эту должность назначили другого бухгалтера, а не ее. В полном возмущении она пришла в кабинет к директору и потребовала объяснений, почему не ее назначили на эту должность, если лучший бухгалтер компании именно она? Объяснение последовало такое: «Понимаешь, ты хороший специалист, но руководить людьми ты не сможешь. А при ней весь отдел будет работать как часы, даже не смотря на то, что она меньше тебя разбирается в налогах». На руководящих должностях нужны другие навыки, и отнюдь не те, которые соответствуют уровню специалиста.

Конечно, директорами по маркетингу, продажам, персоналу не рождаются. Они выходят из простых менеджеров, маркетологов, специалистов по персоналу. Фокус в том, что эти люди имеют склонность к руководству. Да, нужны еще навыки руководства, но этому можно обучиться. Правда в том, что 85% сотрудников не хотят, именно не хотят меняться на деле. «Наши» люди чаще учатся в школе из-под палки, а в институтах и университетах – ради корочки. Поэтому в будущем они практически неспособны к осмысленной установке на саморазвитие и самообразование, нет такой хорошей привычки – учиться для себя.

Так как же «просканировать» профессиональное и личное нутро кандидата?

Для определения, какие задачи способен выполнять человек и что ему по сердцу, я использую тест на стилевую (профессиональную) идентификацию (приложение 1). Авторы теста определяют 4 типа людей:

- менеджер;
- специалист;
- коммуникатор;
- предприниматель.

Менеджеры – это управленцы. Они любят строить и поддерживать систему. Любят и умеют планировать, ценят порядок и предсказуемость. Но у них туго с новыми идеями. Менеджер строит дом, а потом поселяется в нем навсегда. Они любят давать советы, даже если их никто не просит.

Специалисты хорошо работают в одиночку. «Если хочешь что-то сделать хорошо, сделай это сам» – таково кредо специалиста. Любят контролировать процесс. Не любят абстракции. Критично относятся к другим (вспомните, что про вас думают ваши IT-специалисты). Из них редко получаются лидеры. Они трудоголики и часто одиночки. Это люди достижения. Экономический рост и развитие нации зависит от числа успешно работающих людей достижения. Это типичные представители клана IT-специалистов, бухгалтерского цеха, инженеров и т. д.

Коммуникаторы – люди отношений. Они командные игроки, не любят работать в одиночку. Часто звонят по телефону, пишут письма. Имеют много друзей. Незаменимы для ведения переговоров. Человеческие отношения для них важнее профессиональных. Активно общаются в социальных сетях.

Предприниматели – это локомотивы. У них море энергии и во-

ображения. К ним из ниоткуда приходят идеи, самые разные, включая порой бредовые. Живут будущим, редко – настоящим и почти никогда – прошлым. Могут любой коллектив поднять из окопов в атаку, повести за собой. Предприниматель строит дом, и в тот же самый момент, когда его строительство заканчивается, начинает планировать строительство следующего. Да, они не могут остановиться, им всегда нужны новые вершины.

И каждый человек относится к какому-то типу или имеет склонность к тому или иному типу. Задача соискателя – дать себе оценку: кто он, какими чертами обладает в большей степени.

Далее, по результатам теста вы видите, к какому типу людей относится ваш потенциальный кандидат, что ему можно поручить, а где у него будут проблемы.

Конечно, люди порой обманывают во время заполнения теста. Им хочется казаться лучше, чем они есть на самом деле. Конечно, нельзя доверять тесту слепо, надо всегда проверять его результат, анализировать и выявлять несоответствия в тех или иных суждениях человека о самом себе. Вопросы подобраны таким образом, что сделать это просто. Далее в личной беседе я задаю уточняющие вопросы и уже сам выставляю оценки и корректирую результат. Я отчетливо понимаю, что этот инструмент не идеален. Но, работая с тестом, я получаю систему координат и отправную точку для оценки человека. А это очень важно. Не абстрактное суждение «хороший – плохой», а аргументированный подход. К тому же точность теста очень высока.

Может ли человек быть сразу двух типов? Да, это встречается часто. И это здорово. Один мой знакомый стоматолог (один из лучших в России) сразу попал в 2 поля – специалист и коммуникатор. Это идеальное сочетание для его специальности. Он врач от Бога, и пациентам с ним очень комфортно, потому что он легко находит с ними общий язык. Но он совершенно не хочет заниматься менеджерскими задачами. И это понятно из теста.

А может ли человек быть сразу трех типов? На 99% – нет. Если человек сразу попадает в 3 «клеточки», значит, где-то лукавит, и тут точно нужно проверять его ответы. Ну, а попадания в 4 клетки я не встречал ни разу.

Как это работает?

Например, очень непростая должность – технический директор (особенно если этот человек еще и должен общаться с клиентами). Он должен быть технически подкован, то есть быть хорошим специалистом, но и людей он должен уметь «строить», пригодится и навык ставить задачи, контролировать, делегировать – в общем, он должен быть отличным менеджером и коммуникатором. Задача сложная. Скорее всего, я бы снизил требования к его знаниям специалиста и большее значение придавал менеджерским функциям. То есть искал человека с сочетанием «менеджер + специалист». А для ведения переговоров с клиентами провел обучение и ставил его в «связку» со специалистами отдела продаж на переговорах.

Если мне нужен компьютерщик, я сильно подумаю, брать ли

на это место человека-коммуникатора. Скорее всего, он будет постоянно общаться в социальных сетях и отвлекать всех от работы. Такие люди редко умеют грамотно управлять. На должность руководителя бухгалтерии я не возьму явного предпринимателя. Мне там нужен порядок, а не революции.

Важный момент. У каждой компании или проекта внутри компании (например, развитие нового направления) есть жизненный цикл: разработка, старт, рост, зрелость и упадок. Упадок есть у всего, весь вопрос в том, через какое время он наступит и что будет дальше с компанией или проектом – смерть или возрождение из пепла. И принцип подобного деления людей на типы легко применим к теории жизненного цикла. На стадии роста во главе компании должен стоять предприниматель, он обеспечит быстрый и бурный рост. А вот на стадии зрелости, когда важнее сохранить качество и устойчивость компании, предприниматель противопоказан. Они начинают «растягивать» компанию своими новыми идеями, не концентрируя ресурсы, а разрывая их. Тут лучше поставить во главу компании менеджера, который создаст систему. А предпринимателя лучше послать открывать новые земли.

Если вы решите явного специалиста заставить стать руководителем, то у вас тоже могут возникнуть проблемы. Как и при условии, что на должность коммерческого директора или начальника отдела продаж возьмете коммуникатора – он управляет только своим обаянием, а этого может оказаться недостаточно.

Анкета 1

Обведите кружком ту цифру на шкале 1–4, оценивая вашу степень соответствия характеристикам личности. Затем суммируйте количество кружков в каждом столбце.

Холодное выражение лица	1	2	3	4	Приветливое выражение лица
Спокойный	1	2	3	4	Оживленный
Корректная речь	1	2	3	4	Непринужденная речь
Не поддается влиянию	1	2	3	4	Поддается влиянию
Сдержанный	1	2	3	4	Чувствительный
Нечуткий	1	2	3	4	Чуткий
Серьезный взгляд	1	2	3	4	Приветливый взгляд
Главное – работа	1	2	3	4	Главное – человеческое отношение
Замкнутый	1	2	3	4	Открытый
Самоконтроль	1	2	3	4	Демонстрация чувств
Формализм	1	2	3	4	Неформальность
Строгий стиль одежды	1	2	3	4	Непринужденный стиль одежды
Пунктуальность	1	2	3	4	Отсутствие пунктуальности
Слабая жестикуляция	1	2	3	4	Активная жестикуляция
Скрывает свои взгляды	1	2	3	4	Открыто выражает свои взгляды
Нетерпимость	1	2	3	4	Терпимость
Застенчивый	1	2	3	4	Общительный
Прохладное отношение к людям	1	2	3	4	Сердечное отношение к людям
Деловой	1	2	3	4	Непринужденный
Взвешенные решения	1	2	3	4	Действует необдуманно
Осторожный	1	2	3	4	Импульсивный
Официальный	1	2	3	4	Неофициальный

Анкета 2

Обведите кружком ту букву на шкале D–A, оценивая вашу степень соответствия характеристикам личности. Затем суммируйте количество кружков в каждом столбце.

Следует за другими	D	C	B	A	Ведет за собой
Молчаливый	D	C	B	A	Разговорчивый
Действует планомерно	D	C	B	A	Действует необдуманно
Избегает риска	D	C	B	A	Идет на риск
Поддерживает	D	C	B	A	Бросает вызов
Поддерживает других	D	C	B	A	Управляет другими
Уступчивый	D	C	B	A	Властный
Задает вопросы	D	C	B	A	Делает заявление
Интересуется деталями	D	C	B	A	Ненавидит детали
Продуманные решения	D	C	B	A	Быстрые решения
Любит спокойную жизнь	D	C	B	A	Любит бороться с проблемами
Терпеливый, умеет ждать	D	C	B	A	Нетерпеливый
Предлагает	D	C	B	A	Дает указания
Держится скованно	D	C	B	A	Держится естественно
Медлительный	D	C	B	A	Быстрый
Сдержанный	D	C	B	A	Общительный
Предпочитает сотрудничество	D	C	B	A	Предпочитает конкуренцию
Редко демонстрирует власть над другими	D	C	B	A	Часто демонстрирует власть над другими
Ждет, когда с ним вступят в контакт	D	C	B	A	Первым вступает в контакт
Нейтрален в споре	D	C	B	A	Выбирает сторону в споре
Тихий и спокойный	D	C	B	A	Увлеченный оратор
Следует предписаниям	D	C	B	A	Обходит предписания

Итог

Обведите кружком ту цифру и ту букву, которые чаще всего отмечались в анкетах 1 и 2.
Проведите вертикальную линию от обведенной буквы и горизонтальную линию от обведенной цифры.
Ваш профиль окажется в том квадрате, где линии пересекаются (рис. 1, 2, 3).

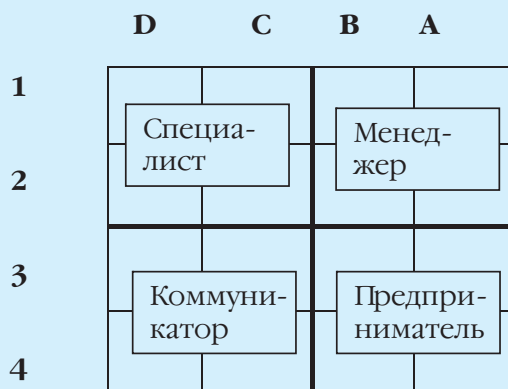


Рис. 1. Типы личностей

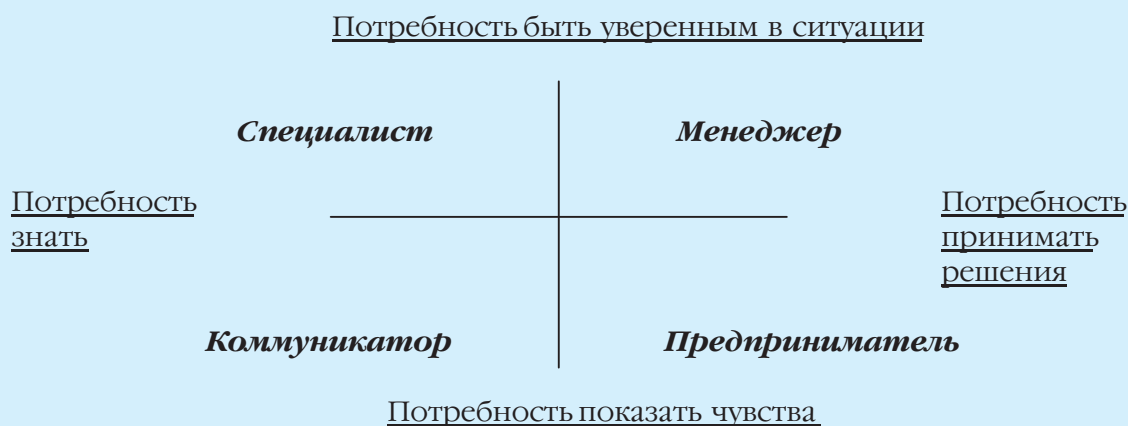


Рис. 2. Потребности типов личностей

<p>СПЕЦИАЛИСТ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Аналитик • Поясняющий • Исследующий • Скрупулезный • Оценивающий 	<p>МЕНЕДЖЕР</p> <ul style="list-style-type: none"> • Лидирующий • Повелительный • Описательный • С широким размахом • Сильный
<p>КОММУНИКАТОР</p> <ul style="list-style-type: none"> • Любезный • Учтивый • Доброжелательный • Вкрадчивый • Вежливый • Добрый • Приятный 	<p>ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Полон экспрессии • Говорит со значением • Детализирует • Откровенный • Ясный

Рис. 3. Основные характеристики типов личностей