

В этой главе книги я хочу рассмотреть наиболее популярные способы оценки соискателей на личном собеседовании и обратить ваше внимание на существующие «подводные камни» этих методов.

Первое впечатление — обманчиво?

Некоторые руководители и «персональщики» признаются, что, принимая решение о том, подходит кандидат или нет для данной работы, они зачастую ориентируются на личные симпатии и антипатии в адрес соискателя. Насколько такой подход оправдан и дает ли он действительно достоверную информацию о потенциальном сотруднике? Давайте разберемся.

В первую очередь, не стоит упускать из вида тот факт, что любому человеку свойственно притворяться в стремлении показать себя лучше. Особенно, если от этого «лучше» зависит его будущее и финансовое благосостояние. Такова человеческая природа.

А сегодня произвести положительное впечатление на работодателя уже не составляет особого труда: благо информации на эту тему более чем достаточно. Парадоксально, но большинство таких рекомендаций дают сами менеджеры по подбору персонала. Соискателям подсказывают, как им следует себя вести, чтобы обмануть интервьюера (это называется «произвести благоприятное впечатление») и получить предложение о работе. И было бы наивно полагать, что люди, находящиеся в процессе поиска работы, не воспользуются этими «ценными советами».

Таким образом, если претендент на вакантную должность заранее «в курсе» о том, что именно у него хотят выяснить и по каким параметрам его будут оценивать, то у него появляется возможность приукрасить свои достоинства, скрыть недостатки и создать себе образ «подходящего» кандидата. Работодатель же при таком «раскладе» оценивает не привычные рассуждения и повседневную форму поведения соискателя, а осведомленность потенциального сотрудника о «портрете идеально-го работника» и «правильных» ответах на «каверзные» вопросы, а также степень его актерского мастерства.

* Так уж жизнь сложилась, что мне захотелось сменить работу, чтобы и денег больше платили, и меньше требовали и напрягали. На все вопросы HR-ов отвечал всегда честно и искренне. Но после собеседования — ни ответа, ни привета, ни письма по почте. И решил я стать менее искренним, и стал я врать. Стал отвечать только так, как от меня ожидают, чтобы я ответил. Проявляю исключительную лояльность во всем, демонстрирую личностные качества, которые нужны компании. Отказавшись от честности и воспользовавшись творчеством, я удалил темные пятна из своей биографии, ответы на вопросы о глупых ошибках в жизни и личных достоинствах и недостатках стали находиться сами собой. И я стал трудолюбивым, готовым работать на компанию, а также у меня появилось стремление развиваться и такие качества, как целеустремленность и ответственность. И, благодаря всем этим «моим» положительным качествам, меня вновь стали брать на работу. (Из частных разговоров с соискателями)

Из всего сказанного можно сделать вывод, что большинство соискателей стараются на собеседовании «здесь

и сейчас», а вот будут ли они также «выкладываться» и проявлять усердие, честность и лояльность через месяц–два–полгода в реальной рабочей ситуации и давать нужные фирме результаты — увы, неизвестно. Поэтому при отборе мы не можем полагаться исключительно на произведенное кандидатом «благоприятное впечатление».

Я Вам пишу...

Уже ни для кого не секрет, что результаты психологического тестирования могут давать сильно искаженные сведения о кандидате (причем как в лучшую, так и в худшую сторону). Сами психологи утверждают, что тесты дают лишь приблизительную, весьма обобщенную информацию о человеке, и для получения валидных результатов необходимо проводить тестирование кандидата как минимум по трем различным опросникам в сочетании с личной беседой и другими видами оценки.

Опыт же показывает, что сегодня практически любые психологические тесты (от проективных методик типа «Дом, дерево, человек» до опросника Томаса Килмана¹) можно технично обмануть. В наше время, наверное, не осталось людей, которые никогда не проходили какое-либо анкетирование, а большинство соискателей знает наиболее популярные при трудоустройстве опросники и «правильные» варианты ответов наизусть. Ведь, вместе с другими рекомендациями о прохождении собеседова-

¹ Опросник Томаса Килмана: <http://www.test-tomasa.ru/>; о методике «Дом, дерево, человек» можно почитать тут: <http://brunner.kgu.edu.ua/index.php/psy-metodiks/projective/52-dd4>

ний, расшифровки тестов и советы по их заполнению давно уже доступны в сети Интернет.

А бывает и вовсе так:

- ✱ HR раздала по 3 анкеты всем. Там, в общей сложности, штук 100 однотипных вопросов. На седьмом я стала заполнять «от балды». Просто разбросала циферки случайным образом. (Из частных разговоров с соискателями)

Поэтому на объективность информации, полученной в результате и без того неточного психологического тестирования, увы, надеяться тоже не приходится.

Если можешь — докажи!

Немного более объективным способом проверки претендентов является оценка их профессиональных знаний и навыков. Проводиться она может в различных формах: заполнение письменных тестов, ответы на устные вопросы по специальности, выполнение технических заданий, приведение примеров решения задач из предыдущей практики.

Бывают как жесткие, обязательные требования к квалификации, без которых человек на работу не принимается — просто потому, что он не сможет выполнять требуемую работу, — так и необязательные, при отсутствии которых кандидат может быть принят на работу и обучен необходимым тонкостям в период введения в должность.

К **профессиональным знаниям** могут относиться: знание законодательной базы, знание способов проверки платежеспособности клиентов, знание технологии и основных этапов производственного процесса, знание технологии проведения телефонных переговоров и т. д.

К **профессиональным навыкам** могут относиться: построение графиков в программе Excel, чтение и перевод технической литературы с английского на русский язык, владение программой 1С, умение управлять автомобилем и т. д.

Здесь важно отметить, что если основной упор при выборе кандидата делается на наличие у него определенных **знаний**, то существует риск принять на работу человека, который «все знает», но не имеет нужных способностей и привычек для успешной деятельности на данной должности. Вы же, наверное, слышали выражение, что знать и быть хорошим специалистом на практике — это две совершенно разные вещи, которые далеко не всегда сочетаются в одном человеке (вспомните большинство преподавателей вузов)?

✳ Так, например, можно наизусть знать технику личных продаж, но не уметь располагать к себе собеседника: ну, не привык человек улыбаться и разговаривать на отвлеченные темы!

И тогда получается, что вроде бы человек знает, но все же с завидной регулярностью допускает ошибки, чаще всего одни и те же. А это в результате пагубно сказывается на работе отдела или компании в целом, а значит, и на ее прибыли.

В этом смысле проверка кандидата на наличие тех или иных **профессиональных навыков** позволит получить более правдивую информацию о соискателе. Для этого, как правило, достаточно тестового задания, которое готовится заранее и должно быть максимально схожим с теми задачами, которые специалист должен будет решать далее в своей работе.

- * Например, вы описываете в общих чертах ситуацию: что продаете и кто это уже заказывал, кому «понравилось». Затем формулируете задание: «В течение 10 минут вам необходимо подготовить список из 10 потенциальных клиентов. Что вам для этого необходимо?» Будьте готовы к тому, что «ваш человек» может попросить компьютер с подключением к сети Интернет, «Золотые страницы» или иные ресурсы. Дайте ему компьютер или «Золотые страницы» и подождите 10 минут. Затем оцените, насколько подходят те организации, которые он выбрал, под портрет ваших потенциальных клиентов. Далее можно спросить: «А как вы собираетесь оформлять клиентскую базу?» Приготовьте лист и ручку, чтобы кандидат мог нарисовать, или компьютер, чтобы он показал вам образец оформления базы клиентов (например, в Excel).

Как правило, проверку профессиональных навыков организовать несложно, но иногда это требует соответствующей квалификации от того, кто составляет задание и/или оценивает результат его выполнения.

Игра в провокации и «подсмотрелки»

Для того чтобы выявить у соискателя наличие или отсутствие предрасположенности к тому или иному виду деятельности, часто бывает достаточно внимательно понаблюдать за ним: каковы его манеры и привычки? Насколько они согласуются или противоречат задачам той должности, которую вы хотите ему предложить?

* Например, моя родная сестра, работающая бухгалтером, очень трепетно и педантично относится к цифрам и в быту. У нее всегда есть подшивка чеков на любые семейные траты, будь то ремонт кухни или лечение дочери в больнице; все фотографии в альбомах подписаны точными датами и расставлены строго в хронологической последовательности; а если она по моей просьбе совершает покупки, то сдачу приносит всегда до копейки (и того же требует в ответ). Так стоит ли удивляться, что на работе ее ценят как хорошего специалиста, а у руководителя никогда не возникает к ней претензий?

* А при подборе специалистов по продажам я всегда обращаю внимание на характеристики голоса соискателя, общую культуру речи, скорость его реакции в диалоге и на свое субъективное впечатление от беседы с кандидатом: легко ли с ним общаться, не конфликтен ли? Ведь основа продаж — это все-таки общение, а оно должно быть приятным. И если потенциальный работник на эмоциональном плане вызывает неприятие, то ни его блестящий «послужной список», ни безупречное владение ПК на уровне «продвинутого хаке-

ра» не смогут убедить меня взять его на работу. Чаще всего решение по кандидату принимается уже в первую минуту общения с ним.

Для того, чтобы дать возможность кандидату проявить (или не проявить) требуемые качества, вы можете во время собеседования как бы «случайно» создать схожую с рабочей ситуацией и посмотреть, как в ней будет вести себя соискатель.

Например, для потенциального торгового агента крайне важны умения увлеченно и красочно рассказывать о чем-либо и проявлять корректную настойчивость при отказе.

Поэтому первое, на что следует обращать внимание во время собеседования с кандидатом на вакансию продавца, — это на развернутость его ответов. Хорошо, если из кандидата не приходится «клещами вытаскивать» слова, если он не молчит, отвечает больше, чем «да» или «нет», приводит примеры и в целом стремится понравиться. С большой долей вероятности он будет точно так же вести себя и в реальной ситуации работы с покупателем, презентуя какой-либо товар.

Для подтверждения сложившегося впечатления о соискателе можно задать еще несколько «контрольных» вопросов и слушать. Но слушать правильно: не ЧТО именно (содержание ответов нам здесь чаще всего не важно), а КАК он отвечает. Примеры таких вопросов:

- ◆ Какой у вас опыт работы?
- ◆ Какое у вас образование? Почему выбрали именно эту специальность?
- ◆ Почему решили «податься» в продажи?

- ◆ Что вы знаете о «таких-то» товарах?
- ◆ Почему вы думаете, что вы справитесь с этой работой/подойдете нам?

Что касается выявления такого важного умения для продавца, как корректная настойчивость в случае отказа, то здесь опять же придет на помощь прием «легкого отговаривания». Вы озвучиваете какой-либо параметр, по которому якобы (!) кандидат не подходит, но говорите это с интонацией легкой неуверенности, после чего делаете паузу и слушаете реакцию соискателя:

- ◆ У вас же нет опыта работы в продажах/с детскими товарами, наверное, вы нам не подойдете...
- ◆ У нас по возрасту ограничения до 35 лет — наверное, вы нам не подойдете...

Помните: главное здесь — правильная (не категоричная!) интонация.

Если претендент соглашается с отказом и даже не предпринимает попытку переубедить вас — будьте уверены, точно так же он поступит и в ответ на сомнения и/или возражения потенциальных заказчиков. А ведь в продажах важно не только уметь «нахваливаться», но и мягко склонять собеседника к своей точке зрения, добиваться нужного решения.

Подходящий же кандидат сможет убедить вас в том, что он справится с работой. Так, одна из соискательниц как-то ответила мне на «отговорку» про возраст: «Да вы не волнуйтесь, я же хорошо выгляжу».