

Светлана  
Иванова

НОВОЕ ИЗДАНИЕ  
БЕСТСЕЛЛЕРА!

# ИСКУССТВО ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

Как оценить  
человека за час



EDITOR'S  
CHOICE

“ «Правильные» люди на «правильном» месте — вот формула успеха любого бизнеса. Очень важно не ошибиться в выборе и взять в команду лучшего кандидата: мотивированного, обученного, обладающего необходимыми для данной работы навыками. ”



Светлана Иванова

**Искусство подбора персонала.  
Как оценить человека за час**

«Альпина Диджитал»

2012

**Иванова С. В.**

Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час /  
С. В. Иванова — «Альпина Диджитал», 2012

ISBN 978-5-9614-2563-5

Перед вами абсолютный бестселлер Светланы Ивановой – гуру в области оценки и подбора персонала. Многолетний успех книги кроется в том, что она не только дает представление о самых эффективных на сегодняшний день методах оценки и подбора персонала, но и предлагает готовый инструментарий с детальным изложением методик, многочисленными примерами и практическими заданиями. Адаптируя представленные в книге технологии к специфике своего бизнеса и используя их в ежедневной практике, читатель сможет не только создать оптимальную систему оценки и подбора персонала, но и превратить свою каждодневную работу в искусство. В настоящее издание, дополненное и переработанное, вошли новые авторские технологии проведения интервью, позволяющие безошибочно оценить кандидата, затратив на это минимум времени. Краткость и информативность делают книгу незаменимым помощником руководителей кадровых служб компаний, рекрутеров, менеджеров и предпринимателей, а также студентов и преподавателей экономических и управленческих вузов.

ISBN 978-5-9614-2563-5

© Иванова С. В., 2012  
© Альпина Диджитал, 2012

# Содержание

Предисловие	6
Введение	7
Формирование профиля должности на основе стратегических и текущих целей организации	10
Конец ознакомительного фрагмента.	16

# Светлана Иванова

## Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час

Редактор *М. Савина*

Руководитель проекта *Я. Грецова*

Корректор *Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Дизайн обложки *DesignDepot*

Художник обложки *И. Агеев*

© Иванова Светлана, 2011

© ООО «Альпина Паблицер», 2012

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблицер», 2013

*Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

### **Editor's choice – выбор главного редактора**

Эта небольшая книга позволит вам узнать очень многое об управлении персоналом. Никакие технически сложные методы, включая применение детектора лжи и различных анкет, не заменят обычной беседы, когда руководитель задает вопросы и старается верно интерпретировать ответы. На работе все как в жизни: люди просто должны подходить друг другу.

*Сергей Турко,*

*главный редактор издательства «Альпина Паблицер»*

Прочитав эту книгу, вы:

- узнаете о наиболее эффективных способах оценки и отбора персонала;
- освоите новейшие, впервые представленные, авторские методики;
- сможете самостоятельно создать оптимальную систему оценки персонала.

## Предисловие

Мы рады представить читателям книгу Светланы Ивановой «Искусство подбора персонала», уникальный учебник для менеджера по подбору персонала, рекрутера или руководителя.

Автор дает читателю представление о реальном содержании и целях эффективного подбора персонала, но это не главное. Главное – детальное изложение технологии и методик оценки и проведения интервью, с примерами, инструкциями и практическими заданиями. Это методики, уже проверенные многолетним опытом автора, реально работающие и доказавшие свою эффективность. Как опытный рекрутер, так и новичок смогут подобрать для себя оптимально подходящие рабочие инструменты и начать их применять в своей профессиональной практике. Неважно, в какой именно сфере работает ваша компания, опыт автора книги применим к любому бизнесу.

Описанные методики обеспечивают не только грамотный найм. «Правильного» человека найти очень сложно. Процесс этот очень трудоемкий и отнимает много времени. В HeadHunter мы большое внимание уделяем именно совершенствованию механизма поиска: важно максимально облегчить первоначальный этап работы с таким большим массивом информации – чтобы в отбор сразу попадали только кандидаты, соответствующие всем требованиям.

Но мало найти «правильного» человека, нужно еще и правильно построить его работу в компании. Следуя рекомендациям автора, можно решить и эту задачу. А эффективный подбор плюс оптимальная система руководства для каждого нанятого сотрудника – это лучшая команда, а значит, и успех бизнеса.

Прочитав эту книгу, вы обязательно измените что-то в своем подходе к подбору персонала. Посмотрите на проведенные вами интервью другими глазами. Может быть, вы даже сможете достичь другого уровня профессионализма, и подбор персонала станет для вас не просто работой, но и действительно искусством. Хочется пожелать всем читателям книги дальнейшего роста и настоящего мастерства!

*Юрий Вировец,  
президент компании HeadHunter*

## Введение

Сейчас почти никого не нужно убеждать в том, что «правильные» люди, мотивированные, обученные, обладающие необходимыми для конкретной работы в конкретной организации компетенциями, в очень большой степени определяют успех бизнеса. Почти не осталось монопольных рынков, любое ноу-хау быстро подхватывают конкуренты, поэтому, как правило, теперь побеждает тот, у кого лучше команда. В последнее время все чаще появляются статьи о том, что при оценке инвестиционных рисков и определении рыночной стоимости компании анализируется команда: в ряде случаев – только топ-менеджеры, в ряде случаев – команда полностью. Мы рассмотрим, как правильно ОЦЕНИТЬ кандидатов, оставив за кадром процесс поиска и различные методики, так как это совершенно отдельная и многогранная тема. Таким образом, мы говорим о том, что кандидаты у нас есть, главное – не ошибиться при выборе и взять лучшего, а затем грамотно построить систему ситуационного руководства.

Кризис 2008 г. показал, что даже при значительном выбросе на рынок труда сокращенных специалистов действительно сильных и подходящих кандидатов не так уж много. Об этом говорили почти все участники тренингов, даже те, кто работал в банковском секторе, одном из наиболее сильно пострадавших в период кризиса. В 2010 г. компании, которые делают ставку на молодых – выпускников либо студентов, а также розничные сети, набирающие людей фактически после школы, первыми почувствовали приближение демографической ямы. Конец 1980-х – начало 1990-х гг. в связи с экономической и политической нестабильностью характеризовался серьезным спадом рождаемости. Так что в ближайшие 10–15 лет нас ждет кадровый голод, и в частности дефицит подходящих кандидатов, что сделает выбор более сложным, чем обычно. Намного труднее выбирать из полуподходящих специалистов, чем из нескольких сильных, тем более что зачастую придется сравнивать слабо сопоставимые характеристики: например, один отлично впишется в коллектив, но менее профессионален, а другой – профи, но склонен к конфликтам. По опыту проведения тренингов, я все чаще сталкиваюсь именно с такими вопросами. В связи с этим актуальность использования более сложных высокоэффективных технологий при отборе кадров лишь возрастает.

Итак, нам нужны «правильные» люди на «правильном месте». Как же узнать, кто соответствует этому определению, а кто – нет? На самом деле существует множество подходов к подбору и оценке персонала. Мы очень кратко их рассмотрим, прежде чем перейти к изучению методик, которые помогут создать оптимальную систему оценки персонала.

● *Разнарядка.* Это была одна из самых распространенных систем в советское время, когда молодых сотрудников направляли на новое место работы в обязательном порядке, и руководство не имело возможности отказаться от приема их на работу. Сейчас что-то подобное наблюдается в бюджетных организациях, а также при приеме на работу «нужных» людей. Такой подход похож на лотерею или рулетку: можно иногда выиграть, но гораздо чаще проигрываешь, так как никакой оценки проведено не было, и мы практически не имеем понятия, подходит ли нам этот сотрудник и как им управлять.

● *Знакомство.* Кандидата берут на работу только (или преимущественно) потому, что его рекомендовал кто-то из сотрудников или знакомых. Данный путь ведет к большим рискам получения недостаточно компетентного сотрудника.

● *Случайный выбор.* В ситуации, когда в компании нет специалиста отдела персонала, никто не владеет приемами поиска и отбора, действует принцип затыкания дыр: на работу берут первого более-менее приличного кандидата, который оказался под рукой. Понятно, что велика вероятность ошибок и нет возможности выбрать лучших кандидатов в результате сравнения и мониторинга рынка труда.

● *Интуиция.* Очень часто именно таким путем идут многие руководители, а также рекрутеры. Хорошо, если интуиция действительно не подведет, но этот путь означает, что сначала вы все-таки должны взять на работу человека, полагаясь на интуицию, проверить его в действии, а потом уже решать: стоит ли доверять своей интуиции. Есть еще один подводный камень: интуитивно нам больше нравятся люди нашего склада, типажа, поэтому на уровне интуиции трудно оценивать кандидатов, чья профессиональная деятельность требует качеств, противоположных нашим.

● *Делегирование экспертизы.* Как правило, в роли эксперта выступает менеджер по персоналу или сотрудник рекрутингового агентства. На самом деле, если эксперт профессионально подготовлен на высоком уровне, понимает особенности нашей корпоративной культуры и специфику бизнеса, его оценке вполне можно доверять. От консультанта рекрутингового агентства почти никогда нельзя этого ожидать, потому что он не может детально понимать особенности именно вашей компании, команды, поэтому может быть недостаточно учтен фактор совместимости кандидата с его руководителем и коллективом. Кроме того, несколько (два как минимум) мнений всегда дают более полную картину, и ответственность за решение принимает именно тот человек, который должен это делать, – непосредственный руководитель.

● *Тестирование и анкетирование – очень подробное и на глубинном уровне.* Этот подход, безусловно, имеет много преимуществ, которые и так очевидны. Слабые стороны – большие затраты времени, сложность грамотной интерпретации результатов, а также демотивация сильных кандидатов, которые не желают выступать в роли подопытных кроликов. Кроме того, в результате многих тестовых методик мы получаем очень подробное представление о личности (иногда граничащее с вторжением в частную жизнь), но можем получить очень слабое представление о профессиональных компетенциях. Также надо помнить, что так называемые стандартизированные опросники (типа теста Кеттелла) хорошо просчитываются кандидатами и дают заведомо неверную картину. Тем не менее такой путь во многих случаях эффективен, если для вас более приоритетно получение подробного психологического портрета и на это есть достаточно времени и профессионализма в анализе данных.

● *Интервью с использованием разнообразных быстрых методик.* Это именно тот путь, который проверен временем. Научиться таким методикам (по крайней мере, частично) может каждый руководитель, они занимают мало времени в применении и интерпретации, и, как вы сможете убедиться, ответы на вопросы, определенным образом сформулированные и подобранные, трудно подготовить заранее, а тем более «просчитать» правильные, т. е. ожидаемые в данной компании данным человеком.

Все методики, которые будут описаны, апробированы в России; это реальные инструменты, дающие хороший результат, из которых каждый сможет выбрать то, что подходит именно ему. Методики, представленные здесь, – результат около 11 000 проведенных интервью, многочисленных оргдиагностик и работы по обучению и развитию персонала. Более того, после первого издания этой книги прошло более семи лет, так что у меня была реальная возможность получить обратную связь от использующих эти методики специалистов и руководителей.

Мы рассмотрим подходы к интервью и структуру, которая дает наиболее эффективные результаты, правила формирования профиля компетенций кандидата на вакансию, несколько различных видов и методов ведения интервью, которые в комбинации наилучшим образом отвечают нашим задачам, способы выявления дезинформации и повышения достоверности представления о кандидате, которое мы получаем в ходе интервью. Все методики будут рассмотрены на практических примерах, взятых из реальных интервью или высказываний людей. Кроме того, будет возможность попрактиковаться самостоятельно в интерпретации результатов проведенных интервью на разные вакансии, актуальные для коммерческих структур.



Несколько идей, без которых нельзя двигаться дальше.

● Нет универсально «хороших» и «плохих» кандидатов – есть те, кто **ПОДХОДИТ** для этой организации и этой работы, и те, кто **НЕ ПОДХОДИТ**.

● В большинстве методов интервьюирования, которые будут представлены, нет однозначно правильных ответов, есть **ПОДХОДЯЩИЕ** и **НЕ ПОДХОДЯЩИЕ** для данной вакансии и корпоративной культуры. Исключения представляют собой методики, оценивающие конкретные навыки.

● Чтобы сделать какой-то категорический оценочный вывод на основании интервью, надо проверить его минимум два, лучше три раза, причем лучше всего чередовать различные подходы в разные моменты интервью. Понятно, что у нас не хватит времени перепроверять все, поэтому стоит выделить наиболее критичные моменты, которые и стоит перепроверять. Например, у закупщика нужно перепроверить склонность к откатам, у продавца – ориентацию на результат и стрессоустойчивость, у секретаря руководителя – адаптивность именно к такому типуажу.

● В природе и обществе практически не существует **ИДЕАЛЬНЫХ** для конкретной вакансии кандидатов, поэтому очень важно уметь расставлять **ПРИОРИТЕТЫ** в требованиях к кандидату и выбирать лучшего, т. е. наиболее подходящего для вашей компании и этой вакансии.

● **ЗНАНИЕ** и **НАВЫК** – принципиально разные вещи. Для того чтобы **НАУЧИТЬСЯ** применять все те методы, которые мы рассмотрим, надо много **ТРЕНИРОВАТЬСЯ** и осваивать их **ПОСТЕПЕННО**, выбрав для начала те подходы, которые наиболее актуальны именно для вас, в дальнейшем добавляя все новые и новые методы и подходы.

● Изучив большинство представленных методик, вы сможете самостоятельно адаптировать их к специфике вашего бизнеса и компании, таким образом, получая инструментарий, подходящий именно для вас.

● Прежде чем переходить к выбору методов оценки и проведению интервью, очень важно четко и правильно определить стратегические и тактические задачи организации и понять, какие именно люди будут оптимально подходить для конкретной работы в конкретной организации и конкретном коллективе. При неправильном определении целей и приоритетов возникает огромный риск пойти в неверном направлении.

## Формирование профиля должности на основе стратегических и текущих целей организации

Правильная постановка задачи при поиске персонала коммерческой организации является фактором, предопределяющим подбор методов оценки. Это вопрос стратегии и выстраивания организации на много лет вперед.

Информация о требованиях к кандидату на вакантную должность требуется структурированная, сведенная в единую систему критериев и требований (профессиональных и личностных) к будущему сотруднику, учитывающую при этом корпоративные установки компании относительно персонала, кадровой политики, особенности рабочего места.

**Профиль** – это описание компетенций, опыта, а также анкетных данных, необходимых для выполнения конкретной работы в конкретной 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). Одно из определений компетенций (источник – Википедия) звучит так: Компетенция (от *лат.* *competere*) – соответствовать, подходить.

Компетенция, общая – это способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода, а также в определенной широкой области.

Компетенция, профессиональная – способность успешно действовать на основе практического опыта, умения и знаний при решении задач профессионального рода деятельности.

Важный момент: тот или иной этап развития бизнеса требует людей разных типов. Для пояснения привлечем Бостонскую матрицу<sup>1</sup>. На стадии «звезды», когда бизнес активно растет, развивается, расширяется, требует постоянных вложений и новых подходов, нужны люди креативные, инициативные, умеющие быстро принимать нестандартные решения. На стадии «дойные коровы», когда бизнес стабилен, хорошо структурирован и требует в первую очередь поддержания и системного подхода, нужны люди стабильные, хорошо организованные, склонные к соблюдению процедур, а не к изменению их. То же самое можно говорить о разных требованиях к людям в зависимости от того, какой тип корпоративной культуры мы намерены строить или поддерживать. Таким образом, первое, с чего следует начать, – это определение стратегий развития организации в целом и человеческих ресурсов в рамках этой стратегии. В приложении «Компетенции на разных этапах жизненного цикла компании» вы сможете найти более подробный материал по этой теме и практические задания – примеры.

Таким образом, на основании сформированных и осознанных стратегий составляется профиль должности будущего кандидата – первый шаг в процессе подбора и оценки персонала.

При составлении профиля учитываются четыре основных момента:

- 1) особенности корпоративной культуры – системы ценностей, норм и правил;
- 2) особенности ближайшего окружения, с которым будет взаимодействовать человек в ходе работы (например, одна и та же должность при условии авторитарного и демократичного руководителя потребует различных характеристик сотрудника);

---

<sup>1</sup> Матрица, предложенная Boston Consulting Group, является классической портфельной моделью и отражает четыре основные позиции бизнеса: ● высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках – стадия «звезды»; ● высококонкурентный бизнес на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках – приносящая устойчивые прибыли стадия «дойные коровы»; ● компании, не имеющие хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках, чье будущее не определено – «вопросительные знаки»; ● бизнес при слабых конкурентных позициях на рынках, находящихся в состоянии зстоя, – «злые собаки».