

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,
Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.
Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .
Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.
Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.



А. Лухманова А. Сидорова

Диагностика соискателя

Формирование кадрового состава

Ориентация сегодняшней экономики на рыночные отношения коренным образом поменяла подходы к решению многих проблем в этой отрасли и в первую очередь тех, которые связаны с человеческим фактором.

Любой руководитель, конечно же, понимает, что успех его организации во многом обусловлен степенью квалификации ее сотрудников, сплоченности команды, работающей в этой организации. А, следовательно, делом первостепенной важности для любой фирмы является подбор персонала.

Понятие квалификации. В трудовом праве различают квалификацию (от лат. qualis – «какой» и facio – «делаю») работы и квалификацию отдельных работников. Квалификация работы характеризует определенный вид работы в зависимости от ее сложности, точности и ответственности. Обычно квалификация работы определяется разрядом, к которому данный вид работы отнесен тарифно-квалификационным справочником. Она играет огромную роль в установлении тарифных ставок и должностных окладов. «Квалификация работника – это степень и вид профессиональной обученности для выполнения конкретного вида работы»¹.

Деятельность любого специалиста по работе с персоналом, будь то менеджер по персоналу либо инспектор в отделе кадров, направлена на создание необходимого человеческого потенциала организации, приведение кадровых возможностей организации в соответствие с кадровыми потребностями. Для этого ему необходимо продумать все возможные меры по формированию кадрового состава организации, поддержанию работоспособности персонала и оптимизации кадрового состава.

Одной из немаловажных частей процесса планирования в организации является планирование потребности в персонале. В конечном итоге именно с успешного кадрового планирования все и начинается, потому что именно кадровое планирование отвечает на такие вопросы, как: какое количество работников, какой квалификации, когда и где требуется и, самое главное, каким образом можно привлечь к работе нужный, наиболее квалифицированный, персонал, отвечающий всем заявленным требованиям.

Потребности организации в персонале бывают количественными и качественными. Количественные потребности можно определить тем, что они отвечают на вопрос «сколько?», а качественные отвечают на вопрос «кого?». Второй вопрос наиболее сложен, потому как в данном случае необходимо учитывать огромное количество факторов. В большинстве случаев на первое место ставятся профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Но немаловажную роль должны играть: общий уровень культуры и образования, ценностные ориентации данной конкретной личности, толерантность, социальная адаптация в коллективе.

Важным моментом в оценке персонала является разработка организационного и финансового планов укомплектования кадров, включающая в себя разработку программы мероприятий по привлечению персонала, разработку и апробирование методов оценки кандидатов либо адаптацию уже существующих методов непосредственно к сложившейся ситуации. Немаловажным является расчет финансовых затрат на привлечение необходимого персонала и реализацию оценочных мероприятий.

Вообще же определить необходимую в организации численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

Для начала необходимо провести анализ кадровой ситуации в регионе. Он особенно важен на стадии формирования организации как таковой. При проведении анализа профессионально-возрастных групп необходимо обращать внимание на присущие им характерные особенности. Например, для молодых работников характерны особенности, связанные с началом карьеры и готовностью овладевать современными профессиями. Конечно же, начало карьеры, с одной стороны, – это недостаточность практических навыков, а с другой –

¹ Толковый словарь «Бизнес и право» www.garant.ru.

большая эмоциональная вовлеченность в процесс работы. Огромным позитивом в ориентации на современные профессии является отсутствие стереотипов, тормозящих внедрение нового, однако это же может стать недостатком, если необходима реализация традиционных схем деятельности и поведения в организации. А вот именно руководителей было бы правильно подбирать среди работников среднего возраста.

Немаловажными являются оценка демографической ситуации в регионе и демографический прогноз, которые основываются на численности населения, возрастной структуре региона, оценке естественного прироста населения, уровне рождаемости, уровне миграции.

Для некоторых регионов и специализированных организаций необходимо также проводить анализ национальных и культурных особенностей жителей региона, в котором должны быть учтены традиционные для населения этого региона виды профессиональной деятельности, особенности их образа жизни, на которые наложили отпечаток религия или культовые обряды, климатические условия, свобода или традиционность в выборе молодыми людьми профессии, средний возраст начала самостоятельной трудовой деятельности, создания семьи, а также традиции в семейной жизни (например, принято ли по традиции работать жене).

Немаловажную роль играет то, как расположился рынок рабочей силы на определенном пространстве. Необходимая рабочая сила может проживать слишком далеко от предприятия. Если какой то процент потенциальной рабочей силы расположен на труднодоступной территории, то возникнут проблемы со сменой жилья, поиском доступного транспорта, переездом и вряд ли можно рассчитывать на успех в привлечение такой категории работников. Если территория проживания рабочей силы более доступна, то положение можно поправить организацией доставки таких работников транспортом фирмы.

Целью первичного набора персонала является создание определенного резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию и т. д.

Мы уже выяснили, что служба персонала должна рассчитать определенную оптимальную численность работников при осуществлении набора. Не должно быть как недостатка в работниках, что может привести к срывам производственных программ, производственному травматизму, возникновению конфликтных ситуаций в коллективе, также и избытка работников, который может повлечь за собой увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, отток наиболее квалифицированных работников и некоторые другие неблагоприятные последствия.

Для того чтобы начать поиск и отбор необходимых работников, служба персонала должна обладать информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях ее деятельности и приемлемой организационной культуре.

На сам процесс привлечения рабочей силы могут повлиять факторы внешней и внутренней среды. К примеру, факторами внешней среды могут стать определенные законодательные ограничения, или качественный состав рабочей силы на рынке труда, или месторасположение организации. К факторам внутренней среды обычно относят кадровую политику в организации, а также образ самой организации, т. е. то, насколько она считается привлекательной как место работы для кандидата. Наиболее привлекательными являются более крупные фирмы либо фирмы, известные своей продукцией данному претенденту на соискание должности. Под кадровой же политикой понимаются принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы, например существуют принцип должностного продвижения работников, уже занятых в производстве, принцип пожизненного найма и т. д.

Таким образом, вся процедура отбора персонала начинается с принятия решения самим соискателем о выборе той или иной организации. Этот выбор связан с его собственными целями, планами и особенностями. Четкое представление о том, каким образом человек ищет работу, может помочь менеджеру организовать наиболее эффективный процесс привлечения кандидата. Люди, являющиеся в совокупности рабочей силой, заинтересованы выгоднее продать свой труд, что влияет на мотивы работников, способствует поискам наиболее приемлемых условий труда и, соответственно, стимулирует повышение профессионализма. Еще одним стимулом для роста

профессиональных качеств и развития способностей работников является конкуренция. Так как при наличии на рынке рабочей силы свободного вакантного места, за него происходит борьба между работниками, в которой побеждает самый опытный и профессиональный работник. Конкуренция на рынке труда затрагивает и работодателей, ведь каждая организация хочет принять на работу лучшего специалиста, а для этого необходимо замотивировать работника, создавать наиболее приемлемые условия труда. Но даже если работодателю удалось привлечь подходящего специалиста – это не означает что данный работник вышел из системы рынка труда, так как на любом предприятии существует внутренний рынок труда.

Итак, первым действием потенциального кандидата будет определение предполагаемого места в организации с точки зрения варианта окончательного или промежуточного рабочего места и конечной цели служебного продвижения. На этом этапе задачей менеджера по персоналу будет являться выделение наиболее подходящих кандидатур, исходя из анализа рынка рабочей силы и стремления работников к целям, адекватным корпоративной культуре организации.

Вторым шагом кандидата является сбор и рассмотрение информации о предполагаемых рабочих местах. Специалисту по персоналу необходимо проанализировать способы получения информации и оценить влияние различных средств массовой информации на тот сегмент рынка труда, из которого возможно привлечение кандидата.

На следующем этапе предполагаемый кандидат формирует так называемый конкурентный лист и сравнивает предлагаемые разными организациями условия, исходя из собственных мотивов, объема вознаграждения, возможности должностного роста, профессионального развития, определенных гарантий и т. д. Менеджеру по кадрам на этом этапе необходимо анализировать предложения возможных конкурентов и разработать способы аргументации за свою компанию. Возможно, есть пути предложения дополнительных параметров, которые могут быть важны для потенциального кандидата.

Далее кандидату необходимо беспристрастно проанализировать собственные возможности, что позволит построить наиболее удачную аргументацию при прохождении отборочных процедур. Менеджер должен выработать гибкий подход при переговорах с кандидатом и в случае его перспективности предусмотреть возможность изменения функциональных обязанностей, статуса, проектирования карьеры.

Если в организации возникает проблема, связанная с недостатком кадров, т. е. необходимо принять нового работника, появляется вопрос: где искать потенциальных кандидатов и каким образом их известить об имеющихся вакансиях.

Итак, подбор персонала – это метод выбора наиболее подходящего кандидата на имеющуюся в организации вакансию. В принципе, если говорить коротко, это делается следующим образом. Сперва создается должностная инструкция, где детально перечисляются важнейшие требования к кандидату в области квалификации, опыта работы и других основных параметров. Должностная инструкция необходима для того, чтобы грамотно составить квалификационные требования, в которых указываются: функции должности, значение данной должности в организационной структуре, заработная плата, а также все предполагаемые дополнительные выплаты. После составления квалификационных требований начинается поиск работника на эту должность: размещаются объявления в прессе, делаются заявки в агентства по поиску и найму персонала. Если должность высокая, то в поиске задействуют специальные агентства по трудоустройству – «охотники за черепами». После того как найдено несколько подходящих кандидатур, начинается отбор, который производится исключительно из документации претендентов. Предпочтение отдается тем кандидатам, которые в наибольшей степени соответствуют заявленным требованиям. После этого, среди претендентов, прошедших отбор проводится собеседование, в которое могут быть включены практические тесты – для того, чтобы в списке возможных кандидатов осталось всего несколько человек. Иногда возникает необходимость для повторных собеседований, тогда работники по отбору персонала применяют психологические тесты. Объем и уровень сложности тестов, а также количество собеседований напрямую зависят от уровня вакантной должности. Собеседование проводится как одним специалистом, так и целой группой, точно также оно может проводиться как с одним

претендентом на должность, так и с несколькими сразу.

Также необходимо сказать, что источники привлечения кандидатов могут быть **внутренними** и **внешними**. Внутренние источники – это люди, непосредственно работающие в данной организации. Самыми популярными источниками привлечения персонала на вакантные должности являются сотрудники кадровых служб собственного предприятия, а также специалисты, которые самостоятельно ищут работу – такие специалисты являются случайными претендентами, сведения о которых должны вноситься в картотеку или базу данных о внешних кандидатах. Это резерв, которым нельзя пренебрегать. Эти источники используют большинство компаний.

Методов по набору персонала из внутреннего источника существует много. Одним таким методом является внутренний конкурс, когда служба персонала рассылает во все свои подразделения информацию об открывшихся вакансиях, проще говоря, извещает всех работающих. При этом любой сотрудник организации может порекомендовать на работу своих друзей и знакомых. Преимущества такой практики в том, что люди, занимающиеся отбором, могут заранее знать претендентов на вакантную должность, их качества как работников, а также личные качества. Впрочем, это может оказаться и значительным недостатком.

Следующий метод – это совмещение профессий. Если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы, целесообразно использовать совмещение должностей самими работниками фирмы.

Весьма эффективным для некоторых организаций на стадии интенсивного роста считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей, т. е. ротация. Это неизменно приводит к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и сопровождается должностным ростом работников.

Сегодня практически повсеместно при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только в случае отрицательных результатов приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что это является возможностью самореализации внутри организации и воспринимается как поощрение успешной работы, укрепляет веру сотрудников в свою организацию, улучшает моральный климат в коллективе и, что немаловажно, значительно сокращает затраты на найм. Но есть и отрицательные стороны этого источника: может возникнуть так называемая «семейственность», приводящая к застою в появлении новых идей и изобретательской мысли, а то и возникнет риск осложнений личных взаимоотношений между сотрудниками организации.

К внешним источникам подбора персонала относятся все потенциальные кандидаты на замещение вакансии. Среди них – люди из так называемого списка ожидания, т. е. те, с которыми руководители организации или работники службы персонала раньше уже встречались по вопросу трудоустройства, кандидаты, с которыми встречи еще только предстоят.

К методам поиска персонала из внешних источников относится обращение организации в службы или центры занятости. На практике многие фирмы и компании пользуются услугами местных центров занятости в качестве источников для найма людей. Зачастую выгодно подбирать сотрудников рабочих специальностей, со средним специальным образованием, т. е. не слишком квалифицированный персонал. А через центры занятости, как правило, устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу в связи с банкротством своих прежних работодателей и вынуждены пройти переподготовку для освоения новой специальности.

Зачастую менеджеры по персоналу, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового работника, пользуются услугами агентств по трудоустройству, т. е. кадровых агентств. Агентство по трудоустройству – это организация, которая представляет работодателям подходящих потенциальных работников, взимая за свои услуги с работодателя плату, обычно в размере первой заработной платы работника. Кроме того, агентства по трудоустройству подыскивают для предпринимателей работников на временную работу, по отношению к которым они сами выступают в роли нанимателей, и взимают с них плату, исходя из их почасовой заработной платы. Агентства по трудоустройству, специализирующиеся на поиске по заказам

фирм подходящих менеджеров и исполнительных работников или на поиске подходящих рабочих мест для руководящих работников, желающих сменить место работы, часто называют рекрутинговыми компаниями и «охотниками за черепами» (head hunters). «Охотниками за черепами» часто, для удобства и экономии времени своих заказчиков, предоставляют уже отсортированный и очень короткий список кандидатов на должность для дальнейшего отбора претендента самой организацией. Но обращение к охотникам за черепами» часто не дает желаемого эффекта, так как организация оплачивает за каждого подобранного кандидата большие деньги, но эти деньги не окупаются. Через некоторое время оказывается, что подобранный сотрудник абсолютно не подходит как по своим параметрам, так и для этой должности в целом. Конечно, это совершенно не значит, что следует полностью отказаться от услуг рекрутинговых компаний, тем более что хорошо работающее агентство, как правило, представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно, также на представляемых специалистах могут быть даны гарантии, которые вступают в силу в случае увольнения специалистов по собственному желанию или некомпетентности. В таком случае рекрутинговая компания обязана бесплатно представить других кандидатов на данную должность. Но, в любой крупной компании должна быть кадровая служба, в обязанности которой входит знать и применять на практике методы отбора персонала.

На сегодняшний день работодатель все чаще применяет такой достаточно новый и интересный способ отбора и найма персонала, как открытый рекрутинг.

Открытый рекрутинг является одним из способов отбора и найма персонала, представляющий собой новейший инструмент кадровой политики любой уважающей себя современной компании. Эта методика, чаще всего, включает в себя интервью по видео и деловые игры – применяется на практике для организации наиболее быстрого и максимально полного поиска запрашиваемого кандидата.

Суть этой персонал-технологии состоит в том, что в отличие от применяемого большинства стандартных методов рекрутерских фирм, открытый рекрутинг не предлагает работодателю какого-то конкретного человека или нескольких соискателей на вакантную должность, а дает возможность увидеть всех потенциальных претендентов на нее (обычно число таких претендентов составляет от 50 до 250 человек).

По представленным видеointервью конкретные кандидатуры выбирает уже сам руководитель фирмы-работодателя. Это очень важно, так как главной задачей этой методики является максимально возможное использование опыта и интуиции руководителя при создании наиболее удобных для него условий отбора персонала. Потому как только сам руководитель по-настоящему знает, какой именно человек нужен компании, и может увидеть необходимого специалиста среди многочисленных претендентов. Руководитель при формулировании задачи любой рекрутинговой фирме-посреднику обычно весь комплекс требований уместит в следующие требования: работник должен быть коммуникабельным, инициативным и ответственным. Но нередко даже наличие этих качеств у соискателя на должность не дает гарантии, что это именно тот работник, который нужен компании.

Как правило, компания, которая обращается к кадровому агентству, осуществляющему открытый рекрутинг, заявляет, что им необходим определенный персонал, и выдвигает формальные требования: высшее образование по определенной специализации, стаж работы, знание персонального компьютера, владение иностранными языками и тому подобные требования. После чего агентство разрабатывает и осуществляет определенную стратегию по привлечению необходимых кандидатов. В большинстве случаев это заключается в том, что агентство публикует объявления в газетах с целью по возможности максимально охватить потенциальный рынок труда.

Как правило, звонков в кадровое агентство бывает в два-три раза больше, чем то количество претендентов на должность, которое попадает на первый тур отбора персонала по данной методике. Дело в том, что для широты охвата контингента на рынке труда в объявлениях о вакансии указываются только часть формальных признаков требуемого специалиста. После чего широкая сеть диспетчеров агентства с большой пропускной способностью осуществляет

предварительный отсев соискателей на вакантную должность.

Так как в интересах любого кадрового агентства преподнести претендента на должность наиболее выгодно, то существует опасение наличия некой предвзятости с их стороны. Таким образом, чтобы работодателю сделать правильный выбор, ему лучше, как говорится, один раз увидеть соискателя. Однако организовать личные встречи руководителя компании со всеми кандидатами довольно проблематично. Личные беседы даже с, казалось бы, небольшим количеством соискателей могут занять огромное количество времени в ущерб основной работе руководителя. Кроме того, столько можно руководителю удержать в памяти персональной информации без искажения. А если исходить из того, что довольно скоро наступит утомление от количества поступающей информации о претендентах. Поэтому зачастую руководитель, исходя из необходимости решения других неотложных деловых вопросов, выбирает практически первую попавшуюся кандидатуру на вакантную должность.

Если же правильно использовать методику открытого рекрутинга, вся продолжительность процедуры знакомства со 100 – 150 кандидатами займет у руководителя совсем небольшой отрезок времени (от одного до полутора часов).

Может возникнуть закономерный вопрос: как за такой небольшой период времени можно увидеть и оценить такое количество соискателей? На практике все достаточно просто. Дело в том, что руководитель просматривает только видеоматериалы, которые представляют собой короткие интервью с претендентами по две-три минуты. Сами же встречи и беседы с соискателями проводит квалифицированный специалист-психолог. Претенденту легче раскрепоститься с его помощью, нежели лицом к лицу с самим главой компании. Во время просмотра подготовленного материала консультант, представляющий видеоматериалы руководителю, должен комментировать также результаты психологических тестов и анкетные данные кандидатов. Именно на этом первом этапе при применении методики открытого рекрутинга происходит предварительный отбор соискателей. На второй этап, как правило, проходит не более 30 % всех участников конкурса. Так как руководитель компании при выборе специалистов опирается прежде всего на личный опыт и собственную интуицию, те, кто не соответствует духу и стилю организации и заведомо не впишется в коллектив, на первом этапе отсеиваются.

Положительным моментом является то, что просмотр видеоматериалов проходит в спокойной тихой обстановке и руководителю не нужно будет напрягаться, играя непривычную для него роль интервьюера. Кроме того, видеобазы позволяют руководителю довольно тщательно просмотреть и сопоставить своих потенциальных сотрудников.

Конечно же, видеоинтервью поможет сделать лишь приблизительный, предварительный отбор. Вторым этапом конкурса является проведение деловых игр, которые также необходимо снимать на видеокамеру. В ходе проведения деловой игры, которая длится обычно 30 – 45 минут, соискатели раскрываются и с человеческой, и с деловой стороны. С помощью этого приема можно четко отследить их коммуникативный потенциал, способы достижения поставленных перед ними целей, стиль в принятии решений, поведение в сложившихся конфликтных ситуациях и многое другое.

Процесс проведения деловой игры также контролирует психолог. Именно он дает конкурсантам психологические задания. Возможен, например, такой вариант деловой игры: каждый из претендентов должен составить список из пяти качеств, которые необходимы представителю определенной профессии. После чего в ходе совместного обсуждения участники деловой игры вырабатывают такой список качеств, с которым были бы все согласны, на его основе каждый проводит самопрезентацию, т. е. доказывает, что у него есть все необходимые качества. Как уже было сказано, все это фиксируется и затем делается анализ специалистом. Обсуждение результатов этого этапа – самый ответственный момент для специалистов-психологов и заказчиков, потому что за ним следует личная встреча отобранных претендентов с работодателем, т. е. непосредственно собеседование. Но принятие окончательного решения о приеме на работу остается, конечно, за самим работодателем, потому что он здесь выступает главным экспертом.

Таким образом, весь процесс подбора персонала занимает около трех-четырех недель. Самым большим преимуществом методики открытого рекрутинга является то, что она позволяет работодателю в максимально короткие сроки лично, не прибегая к чаще всего субъективной оценке других специалистов по подбору кадров, рассмотреть практически всех потенциальных претендентов на вакантную должность.

В Российской Федерации данная методика достаточно хорошо себя зарекомендовала и применяется довольно активно уже около семи лет.

Следующий вариант подбора сотрудников – поиск среди выпускников школ, колледжей, высших учебных заведений, коммерческих школ. Обычно большинство учебных заведений (высших уж точно) имеют службы по трудоустройству своих студентов и выпускников. Преподаватели этих и других учебных заведений тоже заинтересованы в том, чтобы выпускники получили подходящую работу. Сотрудничать с такими Студенческими кадровыми агентствами (СКА) будет очень полезно для организации.

На сегодняшний день многие хозяйствующие субъекты предпочитают самостоятельно искать и подбирать претендентов на работу. Методами, которые они используют при наборе персонала, являются размещение объявлений об имеющихся вакансиях на радио и телевидении либо самостоятельный поиск кандидатов по объявлениям в средствах массовой информации. В данном случае работодателю очень важно ясно представлять себе, к каким средствам массовой информации необходимо обращаться. Кроме того, нужно правильно формулировать информационное сообщение, которое призвано привлечь внимание именно наиболее подходящих соискателей на должность. Для этого необходимо отметить в объявлении профессиональные и личностные характеристики интересующего персонала. В качестве таковых, например, может выступать специальное образование, особый опыт работы определенной продолжительности или же, наоборот, отсутствие практического опыта по данной специальности. К сожалению, работодателями на практике еще не используется Интернет, а все тематические серверы такого типа принадлежат рекрутинговым фирмам, которые таким образом просто переносят часть своей работы в сеть. Объявления в средствах массовой информации могут выступать как основным источником поиска, отбора и найма персонала, так и дополнять все иные существующие способы отбора требуемых в компании специалистов.

Основным и неоспоримым преимуществом набора персонала из внешних источников является возможность выбора из большого числа кандидатов. Как правило, новые люди, вливаясь, приносят с собой новые идеи, свежие решения, меньше угроза возникновения интриг внутри организации. Но есть и отрицательные моменты, недостатки набора из этого источника. Во-первых, адаптация нового работника в коллективе не всегда происходит гладко. На практике очень часто возникает ситуация, которую можно назвать кризисом при введении в работу. Это, по своей сути, стресс, переживаемый новым работником, когда оказывается, что в реальности новая работа сильно отличается от его ожиданий. Этот широко распространенный феномен обычно вытекает из неумения руководителя точно объяснить работу и структуру организации на стадии отбора и найма персонала, а также из-за игнорирования процесса первоначальной подготовки, профессионального обучения и ознакомления. Кризис при введении в должность обычно кончается решением об увольнении.

К сожалению, такой кризис, связанный с адаптацией, очень неблагоприятно влияет на текучесть кадров в организации. Под текучестью кадров понимается доля рабочей силы организации, которая покидает ее через определенный период времени. Она складывается из пенсий, смертей, увольнений, сокращения штата, уходов по собственному желанию. В целом на текучесть кадров оказывает большое влияние цикл деловой активности. В период роста, когда расширяются возможности найма, текучесть кадров повышается. Считается, что некоторая текучесть кадров является положительным явлением – она позволяет произвести частичное обновление рабочей силы. Однако высокий уровень текучести кадров в организации показывает, что оплата и условия труда представляются работникам неадекватными либо организация плохо управляется. Есть два способа измерения текучести кадров:

- 1) индекс потерь складывается из количества ушедших сотрудников за период времени,

поделенного на среднее количество работников за период времени и умноженного на 100;

2) индекс стабильности складывается из отношения количества работников, проработавших больше одного года, к количеству нанятых год назад, умноженного на 100.

Индекс потерь – довольно приблизительный показатель, так как он не дает сведений о том, какие сотрудники уходят с предприятия. Наоборот, индекс стабильности показывает, какие сотрудники уходят с предприятия – мало проработавшие или более опытные и какова средняя длительность периода найма. Это важно, поскольку текучесть кадров чаще всего и относится к вновь набранным сотрудникам.

Во-вторых, с приходом нового человека возможно ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих, кроме того, невозможно с уверенностью предсказать, насколько хороша у нового человека рабочая хватка.

Организациями используются различные методы отбора персонала в зависимости от того, к какой категории принадлежит та или иная из них. Если говорить о предприятиях, давно сложившихся, т. е. о большинстве (но все-таки далеко не всех!) государственных предприятий, части акционерных обществ, то для отбора и найма персонала в них используются преимущественно стандартные, общепринятые и давно проверенные варианты. Наибольшее значение в таких организациях уделяется формальным подтверждениям необходимой квалификации и опыта работы соискателей, которые организации черпают из трудовых книжек, дипломов и свидетельств о полученном образовании, анализа автобиографий того или иного соискателя. Автобиография – это описание жизни человека, отчет о полученном образовании, квалификации и прежней работе – подготавливается кандидатом на рабочее место и представляется вероятному нанимателю. Автобиография должна быть отпечатана на машинке или распечатана на принтере. В настоящее время в Соединенных Штатах Америки, да и в России тоже, автобиографию часто называют резюме (resume). Сегодня большинство работодателей требуют выслать резюме, которое в дальнейшем будет рассмотрено, и, если оно покажется работодателю привлекательным, вполне может последовать приглашение на собеседование. Но для большинства соискателей, не умеющих оформлять резюме, именно на этом этапе все заканчивается. Как писать и оформлять резюме при приеме на работу правильно, что не стоит упоминать ни в резюме, ни на собеседовании? На что потенциальные работодатели или рекрутеры обращают внимание?

Как уже упоминалось выше, резюме представляет собой письменный документ, где кратко излагаются анкетные данные и профессиональная биография. При помощи этого письменного документа работодатель заочно знакомится с претендентом на вакантную должность. Кроме того, если грамотно организовать работу со всеми поступающими резюме, то возможно достаточно хорошо оптимизировать предварительный отбор кандидатов, сделать его более эффективным и, самое главное, значительно сократить временные затраты на поиск необходимого специалиста.

Представление работодателю резюме – это первый и наиболее важный момент общения с ним. Необходимо помнить, что резюме – это еще и важный элемент презентации соискателя. Именно на его основе создается первое впечатление о соискателе, которое, несомненно, скажется в дальнейшем и непосредственно на собеседовании. Таким образом, если на этом первом этапе внимание работодателя привлечь не получилось, значит, резюме провалилось, и эта вакансия для соискателя практически недоступна. Опытному менеджеру по кадрам достаточно мимолетного просмотра основных позиций, чтобы определить, насколько показанные в резюме данные соответствуют требованиям, предъявляемым к кандидату на вакантную должность. Часто на стадии рассмотрения резюме отсеивается более 50 % кандидатов.

Резюме необходимо оформить таким образом, чтобы у потенциального работодателя возникло желание с ним ознакомиться. Оно не должно быть слишком объемным, т. е. оно не должно превышать одного, в самом крайнем случае двух листов (если это резюме опытного специалиста с большим стажем работы). Даже если, по мнению соискателя, ему есть что о себе написать. Во-первых, слишком большой объем отпугнет либо в лучшем случае насторожит специалиста по кадрам. Во-вторых, так уж случается, что в 9 из 10 случаев – второй лист резюме

теряется, либо прикалывается к чужому резюме, либо он просто не пройдет по факсу и будет выброшен в корзину. (Нужно помнить, что написанные от руки резюме значительно проигрывают по сравнению с печатными вариантами.) Если же количество заслуг претендента ну никак не уместится на одном листе, желательно не полениться и еще раз указать фамилию, имя и отчество, а также контактную информацию на каждом листе, дабы избежать перечисленных нежелательных последствий. Нельзя забывать и о размере шрифта, ведь сегодня многие работодатели настоятельно просят высылать им резюме по факсу, а значит, оно должно быть после пересылки по крайней мере читабельным.

Не оставляет сомнений и тот факт, что после отправки резюме необходимо перезвонить и уточнить, получил ли его адресат. Еще один совет: если в распоряжении соискателя есть и номер факса, и электронный адрес, не будет лишним продублировать сообщения по обоим каналам связи.

Стиль написания резюме во многом будет зависеть от тех целей и задач, которые претендент подсознательно либо вполне осознанно ставит перед собой при написании, какие желает получить результаты в итоге. От этого будут зависеть конкретные сведения, которые войдут в резюме, и порядок их размещения.

Несмотря на то что форма резюме более или менее свободна, все-таки в нем должны быть определенная структура и последовательность изложения информации. Поэтому, будет нелишним упомянуть об особенностях составления резюме.

Первым пунктом обычно указываются личные сведения. Хотя они и не должны быть определяющими при отборе, все же, как правило, они очень интересуют работодателя. К личным сведениям относятся год, место рождения, семейное положение, дети. Излагая о себе определенную информацию личного характера, нельзя забывать, что это такие сведения, которые всегда легко проверить. О детях необходимо написать их количество, возраст и пол. На практике доказано, что работодатели чаще всего отдают предпочтение семейным мужчинам с детьми и неохотно предоставляют работу женщинам-матерям. Это вовсе не дискриминация – все дело в том, что женщины, имеющие хотя бы одного ребенка более загружены домашними заботами по сравнению даже с многодетными мужчинами. А семейным мужчинам отдается предпочтение потому, что если они решили взять на себя обязательство обзавестись семьей, то значит они более надежны и ответственны в работе, потому что должны обеспечивать семью. Но это всего лишь стереотипы. В любом случае, как бы ни складывались обстоятельства, обманывать работодателя нельзя ни в коем случае. Это может кардинально испортить карьеру в дальнейшем, даже если на первом этапе все пройдет благополучно, так как сведения личного характера со временем непременно станут известны работодателю. А ведь ни один работодатель не захочет держать на работе человека, которому нельзя доверять, начиная уже с резюме.

По такого рода биографическим сведениям, как фамилия, имя, отчество, дата и место рождения, сведения о семье, специалист по подбору кадров, обладающий навыками психодиагностики, вполне может представить обстановку, в которой рос человек. Так, например, о личностных свойствах соискателя позволяет сделать некоторые предположения наличие или отсутствие братьев или сестер, а также их возрастные категории. Младшие дети, как правило, преимущественно направлены на достижения и успех, а у старших детей лучше сформированы качества лидера, они свободнее находят взаимопонимание с другими людьми. Также очень значителен и сообщает о многом порядок перечисления в резюме членов семьи. Если женатый мужчина 30 лет в первую очередь преподносит сведения о родителях, а лишь потом указывает свою жену, это может свидетельствовать о его несамостоятельности, зависимости, бесхарактерности.

Не стоит перегружать резюме более подробными сведениями о себе, даже если соискатель знает из достоверных источников, что данная конкретная фирма интересуется такими сведениями как наличие автомобиля, родители, условия проживания и т. д. Для этого скорее всего у нее есть собственная кадровая анкета, где содержатся все интересующие вопросы. Под анкетой понимается опросный лист для получения каких-либо сведений о том, кто его заполняет; составляемый исследователем список вопросов обследуемому лицу, ответы на которые служат

исходным материалом для обобщения. Существует такая ее разновидность, как анкета-вопросник – это структурированный список вопросов, используемый для получения информации. При подготовке, разработке и апробировании анкеты, т. е. на стадии, предшествующей использованию, необходимо проявлять осторожность и привлекать высококвалифицированных работников. Обработкой результатов также должны заниматься профессионалы.

Можно разработать анкеты с четкой структурой, т. е. детальными вопросами, требующими либо ответа «да», либо «нет», или анкеты с системой выбора из нескольких возможных ответов, или со шкалой градации. Подобные вопросники часто используются для получения простой информации. Также возможно использование полуструктурированных анкет. Они позволяют проявить больше гибкости при ответах на стандартные вопросы, дать развернутые ответы на дополнительные вопросы. В некоторых целях возможно использование неструктурированного вопросника. Это форма работы, которая намечает ориентиры и основные темы, которые затем можно расширить.

Следующим пунктом резюме должна быть его цель. Под ней понимается должность или работа, на которую соискатель претендует или которой хочет заниматься, т. е. чего он хочет достичь в ходе предстоящего собеседования. Любая стратегия успеха начинается с прояснения желаемого результата. Рекомендуется четко указывать в резюме вакансию, которая интересует претендента, так как набор работников в фирме может идти на разные должности и у менеджера по персоналу может просто не быть времени на то, чтобы анализировать, на какую из этих должностей подходит данный соискатель. К тому же какому работодателю нужен сотрудник, который не может достаточно четко определиться в выборе. Подобная забывчивость может быть истолкована и как проявление некоторого неуважения не только к фирме, но и конкретно к специалисту по кадрам.

Таким образом, если соискатель претендует на конкретную должность либо резюме предназначается непосредственно работодателю, в нем должен быть сделан акцент на соответствующих профессиональных навыках и качествах, а также дано описание опыта подобной работы. И если соискатель твердо убежден в том, что именно эту работу он хочет получить, то можно смело переходить к следующему шагу.

Если же резюме пишется для кадрового агентства рекрутинговой компании, которые специализируются на работе с определенными специальностями, то вполне имеет смысл не указывать конкретную должность, так как в этом случае резюме будет занесено в общую базу данных, и уже сами сотрудники этой фирмы будут подбирать наиболее оптимальный вариант для соискателя. В таком случае акцент в резюме должен быть сделан на профессиональных навыках и опыте работы соискателя, а в остальном – на возможных направлениях работы.

Следующим пунктом является указание сведений об образовании. Не стоит указывать в резюме в качестве образования среднюю школу, так как это обязательное начальное обучение – такая информация не очень-то интересует работодателя. Для того, чтобы правильно составить резюме, нужно знать как размещать свое образование в хронологическом порядке. Существует два варианта расположения сведений в хронологическом порядке: прямая и обратная хронологии событий. При прямой хронологии, которая, кстати, чаще используется соискателями, изложение идет в обычном хронологическом порядке, то есть начиная с самой ранней даты и заканчивая самой поздней. Обратная хронология используется, чаще всего, в том случае, если должность, которую хочет занять соискатель, не связана с основным образованием. Тогда самым первым ставится то учебное заведение, которое более или менее связано с предполагаемым местом работы. Таким образом, в резюме нужно указать годы учебы, город, название учебного заведения, специальность и степень или звание. Причем необходимо расшифровывать аббревиатуры учебных заведений, чтобы у специалиста по кадрам не возникло негативных эмоций по отношению к соискателю, ведь в его обязанности не входит знание названий всех университетов, академий, институтов, техникумов и т. д.

После этого следует дать информацию о дополнительном образовании и повышении квалификации. Можно выделить эти сведения в отдельный пункт (если список довольно

внушитель), а можно разместить вместе со сведениями об основном образовании (в том случае, если он небольшой). Порядок изложения такой информации тот же, т. е. указание дат начала и завершения обучения, города, названия учебного заведения и полученной специальности. Но хронология обычно используется обратная, так как важны самые современные знания и навыки.

Не мешает знать, каким образом соискатель выбирал себе будущую профессию: следовал ли он по стопам родителей, либо подобрал институт, где был наименьший среди претендентов конкурс, либо, наоборот, поступал в престижный вуз. После неудачной попытки поступить с первого раза поступал ли в тот же институт еще раз? После неуспеха решил более не дерзать и переключился на другую профессию? Таким образом, само по себе наличие диплома или удостоверения об окончании учебного заведения еще ни о чем конкретно не говорит – важен подход к достижению поставленной цели. Например, какой путь выбирает человек, вынужденный поменять свою прежнюю специальность? Это могут быть какие-то временные курсы, проводящиеся поблизости от дома или же более качественное образование.

Одним из самых основных разделов резюме является пункт, посвященный опыту работы, потому что именно он показывает, насколько квалификация соискателя соответствует той должности, на которую он претендует. Хронология сведений здесь предпочтительна обратная, так как за годы работы можно неоднократно поменять свою квалификацию или приобрести новую специальность (и не одну). Вообще же все зависит от того, на какие сведения соискатель хочет обратить внимание работодателя либо специалиста по подбору кадров. Соответственно, эти сведения и необходимо размещать на первом месте.

При описании профессионального опыта следует указывать не только названия фирм и компаний, но и даты работы, а также функции, выполняемые на прежних местах работы. Если за время работы происходили повышения по службе либо иные поощрения, необходимо обязательно отразить это в резюме.

Не нужно слишком растягивать описание занятия на одном месте работы и слишком скудно освещать свою деятельность на другом. Это может привести к недоверию, породить сомнение, являются ли представленные сведения истинными. Неблагоприятное впечатление производят необоснованно длительный перерыв в работе (промежуток времени между уходом с одного места работы и устройством на следующее), а также резкие смены сфер деятельности и значительное различие в уровне занимаемых соискателем позиций (слишком частая смена фирм с коротким сроком работы в каждой тоже характеризует соискателя не с лучшей стороны). Особое внимание работодатель обращает на то, какие причины увольнения с прежних мест работы указаны соискателем в резюме.

Такой пункт, как описание работы, может включаться и в анкету, предложенную для заполнения менеджером по подбору кадров, так как он способен сообщить о претенденте на должность гораздо больше, чем кажется на первый взгляд. Во многих организациях в анкетах предлагается кратко отобразить круг своих обязанностей на прежнем месте работы, и здесь пристальное внимание обращается именно на то, каким образом соискатель излагает сведения: беспорядочно или последовательно, что выдвигает на первый план, а о чем упоминает мельком. Что для кандидата на должность представляет собой каждая новая, следующая работа? Аналогична ли она предыдущей должности или расширяет существовавшие ранее обязанности? Какая карьера наиболее привлекательна для данного конкретного соискателя: вертикальная (налицо стремление занять пост руководителя) или профессиональная (есть желание стать специалистом высокого класса)? Все эти вопросы работодатель скорее всего пожелает прояснить на собеседовании, но возникают они, как правило, именно при чтении анкеты.

Далее в резюме следует указать раздел, который непосредственно связан с профессиональным опытом – это профессиональные навыки соискателя. При написании резюме, бывает, оба этих раздела (предыдущий и данный) совмещают, а порой их разделяют. Именно здесь соискателю необходимо быть наиболее конкретным и последовательным в изложении информации. Недопустима путаница в специальных терминах и уж тем более ошибки в них. Руководитель обращает пристальное внимание на этот раздел резюме. Но не нужно пытаться дать в этом пункте как можно больше информации, преувеличивать свои достоинства, а уж тем

более лгать.

Отдельным пунктом резюме можно дать дополнительные сведения. Это может быть, например, информация о наличии специальных знаний: владении иностранными языками, персональным компьютером, увлечения (хобби). «Увлечение футболом, хоккеем, волейболом свидетельствует об умении работать в команде. Рыбалка, фотография, коллекционирование говорят о склонности к уединению, выдержке в сложных ситуациях, о необходимости подумать перед принятием решения. Экстремальные виды спорта привлекают стрессоустойчивых, склонных к рискованным ситуациям и достаточно самостоятельных людей. При чтении анкеты еще можно обратить внимание на разные мелочи. Как человек отвечает на вопросы – полно или ограничивается минимумом, следует инструкциям или вносит в нее собственные изменения. Такие детали – это тоже штрихи к „портрету“. (Информация с сайта Департамента Федеральной государственной службы занятости населения по Красноярскому краю.)

Последним, но достаточно важным разделом резюме является представление рекомендаций с прежних мест работы. Для того чтобы представить в резюме рекомендацию, необходимо, чтобы она была отпечатана, подписана прежним руководителем и заверена печатью. Необходимо помнить, что к работодателю резюме соискателя попадает в виде факсимильного уведомления, а значит, на собеседовании хорошо бы претенденту на должность иметь при себе оригинал рекомендации, распечатанный на хорошей бумаге. Это поможет создать положительное впечатление.

Не обязательно в заголовке писать слово «Резюме». И так любому кадровику ясно, что перед ним за документ. Желательно в качестве заголовка крупно написать фамилию, имя, отчество. Желательно в резюме указывать адрес именно фактического проживания, а не формальной регистрации, и контактные координаты (телефон, факс, e-mail, пейджер). Достаточно многие соискатели опасаются оставлять свой домашний адрес, но лучше все-таки указывать такого рода информацию. С ней резюме выглядит убедительнее, достовернее, а опасности на самом деле никакой и нет. Несмотря на то что дату и, тем более, место рождения в резюме указывать не обязательно, многие российские кадровики и работодатели считают это достаточно важным.

Указывать пожелания в уровне оплаты труда также не обязательно. Но когда такие сведения в резюме не содержатся, то скорее всего соискатель получит большей частью не интересные для него предложения. Соответственно, если претендент на должность достаточно уверен в себе, своих профессиональных качествах, то ожидаемый уровень оплаты его труда будет служить в качестве фильтра. Естественно, что откликов на такое резюме, к сожалению, будет значительно меньше, но они будут больше удовлетворять желанию претендента найти подходящую работу.

Наиболее часто встречающаяся ошибка составителей резюме заключается в том, что раздел «Опыт работы» является всего лишь выпиской из трудовой книжки соискателя. Соответственно, в этом разделе желательно указать, чем занималась компания, в которой ранее работал соискатель (особенно, если эта информация не может быть почерпнута из названия или если организация не является общеизвестной). Также желательно поместить краткое описание того, в чем заключались конкретные функции соискателя, каковы были результаты и достижения его трудовой деятельности. Даже если необходимо придерживаться соблюдения коммерческой тайны, можно найти возможность отразить это без нарушения обязательств.

Не стоит включать в резюме такие данные, как вес, рост, размер обуви, цвет глаз и тому подобное, а также религиозные и политические убеждения, социальное происхождение, национальность, расу, знак зодиака и гороскопы.

На резюме не рекомендуется также помещать свое фото. Не стоит перечислять все хобби и увлечения, можно указать только основные и то только те, как уже было ранее сказано, которые произведут хорошее впечатление на работодателя.

Резюме составляется на том языке, который общепринят в той организации, куда резюме предназначается. Порой резюме может представляться в двух вариантах, на русском и иностранном языках, потому что соединение двух языков в одном тексте не очень удобно.

И, что тоже немаловажно, необходимо еще раз проверить свое резюме, прежде чем отправить его работодателю. Нередки случаи, когда соискатель забывает оставить контактный телефон, или указывает его неверно, или, что еще парадоксальнее, забывает указать свою фамилию, имя и отчество. Видимо, работу ищет инкогнито.

В любом случае, прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, работодателю необходимо проверить, все ли альтернативы использованы. Своеобразными альтернативами являются сверхурочная работа в организации, структурная реорганизация, использование новых схем производства и некоторые другие методы преодоления создавшейся кадровой проблемы.

Глава 1. Содержание психодиагностики соискателей, ее цели и задачи

1.1. Сущность психодиагностики, ее цели и задачи

Психодиагностика представляет собой не только направление в практической психодиагностике, но также является теоретической дисциплиной.

Психодиагностику в практическом значении можно охарактеризовать как установление некоего психологического диагноза, т. е. воссоздание состояния различных объектов, которыми могут являться как отдельная личность, так и группа лиц либо организация целиком.

Практическая психодиагностика осуществляется на основе специально разработанных технологий. Она может входить составным элементом в эксперимент или выступать самостоятельно, как метод исследования либо как область деятельности практического специалиста-психолога, устремляясь при этом именно на обследование объекта.

Трактуется психодиагностика двойственно.

В широком смысле этого слова она схожа с психодиагностическим измерением в общем и может иметь отношение к любому произвольному объекту, который можно подвергнуть психодиагностическому анализу, выявляя и измеряя его свойства.

В более распространенном, узком смысле этого термина, психодиагностика представляет собой измерение индивидуально-психодиагностических особенностей личности.

В психодиагностическом обследовании личности можно выделить три основных этапа:

- 1) сбор психодиагностических данных личности;
- 2) переработку и интерпретацию собранных данных;
- 3) вынесение основанного на собранных и переработанных данных решения, так называемые психодиагностический диагноз и прогноз.

Психодиагностика как наука определяется как область психологии, разрабатывающая методы выявления и измерения индивидуально-психологических особенностей личности.²

Как теоретическая дисциплина, психодиагностика имеет дело с переменными и постоянными величинами, характеризующими внутренний мир человека. С одной стороны, психодиагностика – это способ проверки теоретических построений, с другой – конкретное воплощение теоретических построений, способ движения от абстрактной теории, от обобщения к конкретному факту.³

Как и любая другая наука, теоретическая психодиагностика опирается на определенные принципы. Для теоретической психодиагностики таковыми являются общие принципы психологии:

- 1) принцип отражения – представляет собой адекватное отражение окружающего мира и обеспечивает человеку эффективную регуляцию его повседневной деятельности;
- 2) принцип развития – ориентирован на изучение зарождения психических явлений, их

² Словарь практического психолога / Сост. С. Ю. Головин. Минск: Харвест, 1998. С.142.

³ Абрамова Г. С. Практическая психология. Изд. 3-е. Екатеринбург: Деловая книга, 1998. С. 58.

развития и изменений, на характеристики качественных и количественных изменений;

3) принцип диалектической связи сущности и явления – обуславливает сходство этих категорий в философии, опираясь на материалы реальности психики при том, что соблюдено условие того, что эти категории различны;

4) принцип единства сознания и деятельности – особенность данного принципа в том, что деятельность человека управляется и контролируется сознанием и психикой и в то же время сознание и психика формируются, основываясь на человеческой деятельности;

5) личностный принцип – ориентирован на то, что от психолога требуется проведение анализа особенностей человека как индивида, а также учета определенной ситуации из жизни какого-либо отдельно взятого человека, учитывая его индивидуальное развитие организма или онтогенеза.

Именно эти принципы и легли в основу разработки и применения психодиагностических методик – специальных методов и способов получения достаточно верных сведений о содержании переменных психической реальности индивида.

С началом клинического периода в развитии психодиагностических познаний в первой четверти XIX в. начинается история современной психодиагностики. Именно в это время в клиниках врачи-психиатры начинают осуществлять комплексные систематические наблюдения за больными, фиксируя и проводя анализ результатов проведенных наблюдений.

В то же время по мере по мере накопления психодиагностических знаний появляются такие методы психодиагностики, как наблюдение, опрос, анализ документов. Но все эти методы имели характер сугубо качественный, в результате чего по одной и той же полученной информации о данном индивиде, разные врачи-психиатры часто делали абсолютно разные выводы.

Только во второй половине XIX века, когда немецкий психолог Вильгельм Вундт создал первую в мире психодиагностическую лабораторию, где в целях психодиагностики стали применять технические устройства и приборы и методы психодиагностики приобрели количественный характер.⁴

Тогда же был открыт основной (базальный) психофизический закон Вебера.

Проводя эксперименты на различение весов, длины линий и высоты акустического тона, Вебер установил, что отношение едва заметного изменения раздражителя dI к его исходному значению I есть величина постоянная, т. е. $dI/I = \text{constanta}$.

Согласно закону Вебера дифференциальный порог чувствительности есть некая постоянная часть величины исходного раздражителя, на которую он должен быть увеличен или уменьшен для того, чтобы получить едва заметную трансформацию ощущения.⁵

После этого открытия стало возможным практическое осуществление измерения любых психодиагностических явлений. По закону Вебера основным конкретным предметом измерения и системного анализа стали ощущения индивида, и достаточно большой период времени практическая психодиагностика ограничивалась только лишь измерением такого рода ощущений.

В конце XIX – начале XX вв. начали разрабатываться современные методики практической психодиагностики, касающиеся основных психодиагностических процессов личности, личностных свойств и состояний индивида. Именно в это время активно формируются и развиваются теория вероятностей и математическая статистика, на которых позднее стали основываться научные способы количественной психодиагностики.

Английский врач-психолог Ф. Гальтон создал в 1884 г. антропометрическую лабораторию, одним из основных направлений работы которой было получение устойчивых данных о личностных способностях человека. Именно Ф. Гальтон в 1877 г. был инициатором того, чтобы употреблять в практической психодиагностике метод корреляций.

⁴ Немов Р. С. Психология: В 3 кн. Кн. 3. Психодиагностика. М.: Владос, 1998. С.15.

⁵ Современный словарь по психологии. Современное слово, 1998. С.168.

Дисперсионный анализ был изобретен современником Гальтона – Фишером, а другой англичанин – Ч. Э. Спирмен – изобрел факторный анализ. В 1905–1907 гг. появился первый статистически обоснованный психологический тест Бине.

В 20-х гг. XX в. стали разрабатываться и практиковаться более современные интеллектуальные и личностные, психологические тесты, позволяющие проводить психодиагностику различных процессов и свойств объекта изучения.

Но основное количество разнообразных психодиагностических методик приходится на 1950 – 60-е гг.

Психодиагностика, в настоящее время, уже давно сформировалась в обособленную отрасль психодиагностических познаний как научных, так и, самое важное, практических. Современные методы математики и физики, а также возможности электронной психодиагностики находят все более широкое применение в практической психодиагностике.

На сегодняшний день были сформированы и успешно применяются на практике множество психодиагностических методик. В психодиагностике начала XX в. как науке были признаны и общеприняты требования, предъявляемые к наиболее развитым современным наукам, таким как, например, физика. Это такие принципы, как *операционализация и верификация*.

Операционализация представляет собой прямое указание на выполняемые каким-либо произвольным исследователем действия или операции, которые в принципе доступны любому индивиду, чтобы убедиться, что описанное в понятии явление обладает именно теми свойствами, которые были указаны.

Верификация – это когда любое новое понятие, вводимое в научный оборот и претендующее на научность, должно быть проверено на реальное существование определенного этим понятием явления.

В самом общем виде классификацию психодиагностических методов можно представить следующим образом.

Все методы могут быть исследовательскими и психодиагностическими. В свою очередь методы психодиагностические могут основываться на наблюдении, которое бывает прямым либо косвенным.

Кроме того, существуют объективные психодиагностические методы исследования, а также экспериментальные психодиагностические методы и опросные методы. Опросные методы могут, в свою очередь, основываться на анкетах, опросниках и непосредственно на интервью.

Здесь хотелось бы немного сказать о психодиагностических методиках и дать краткие их характеристики.

Бланковые методики составляют большинство из общепринятых психодиагностических методик. В них испытуемому предлагают серию мнений или вопросов. По полученным ответам судят о психологии испытываемого индивида.

Эти методики настолько просты для разработки, использования и обработки результатов, что применение их не требует специального образования, хотя навык все-таки необходим.

Опросные методики занимают второе место среди психодиагностических методик по частоте применения. В них испытуемому задают устные вопросы, фиксируют, отмечают и обрабатывают его ответы.

Недостатки данной методики состоят в следующем:

- 1) присутствует некая субъективность, которая проявляется как в выборе самих вопросов, так и в интерпретации даваемых на них ответов;
- 2) эти методики довольно трудно стандартизировать, а следовательно, добиться высокой надежности и сравнения результатов.

Рисуночные психодиагностические методики используют для целей психодиагностики созданные испытуемым рисунки, которые могут иметь как тематический, так и спонтанный характер. Иногда используется прием интерпретации испытуемым готовых изображений.

Проективные методики, в свою очередь, могут быть бланковыми, опросными, рисуночными. Применяются все чаще, так как методики этой группы наиболее валидны и информативны.

Объективно-манипуляционные методики, в которых решаемые испытуемыми задачи предлагаются им в форме реальных предметов, с которыми предстоит нечто сделать: собрать, изготовить, разобрать и произвести тому подобные действия.⁶

Используя другие критерии оценки можно представить более широкий способ классификации психодиагностических методик. Например, по типу применяемых тестовых задач можно выделить такие психодиагностические методики, как *опросные*, в которых используются вопросы, адресуемые соискателю, *утверждающие*, где используются суждения или утверждения, с которыми испытуемый должен согласиться или не согласиться, *продуктивные*, когда применяют собственную творческую продукцию испытуемых индивидов (вербальную, образную, материальную), *действенные*, когда испытуемому дается задание выполнить некоторый комплекс практических действий, и *физиологические*, которые представляют собой психодиагностическое исследование организма соискателя, определяемое не зависящими от волевого фактора физическими или физиологическими реакциями.

В зависимости от того направлена ли методика на сознание индивида или на исследование неосознаваемых реакций человеческого организма, выделяют методики *сознательные* и *бессознательные*.

По форме представления тестового материала выделяют *бланковые*, когда тестовый материал представлен в письменной либо иной знаковой форме (например, рисунок, схема и т. п.), *технические*, когда тестовый материал представляется в аудио-, видео – или киноформе, а также через иные технические устройства либо *сенсорные методики*, когда тестовый материал представлен в виде физических стимулов, непосредственно адресованных органам чувств соискателя.

По характеру данных, которые применяются при выводах о результатах психодиагностики, выделяют *объективные*, где выводы не зависят от субъективного фактора испытуемого или экспериментатора, либо *субъективные* методики, напротив, использующие показатели, полученные при использовании тестового материала, зависящие от желания или сознания соискателя или проводящего психодиагностику специалиста (например, интроспекцию).

Методики также различают по тому имеют ли они тестовые нормы в своем составе или не имеют.

По присущей внутренней структуре методики подразделяются на *мономерные*, то есть когда изучение направлено на анализ какого-либо одного качества или свойства, и *многомерные*, которые служат для психодиагностики или оценки сразу нескольких однотипных или разнотипных личностных психических качеств индивида.

И, наконец, методики различаются по способу дальнейшего анализа полученных в результате психологической диагностики данных. Здесь выделяют *качественные*, когда диагностируемое свойство описывается через известные научные понятия, и *количественные* методики, характеризующиеся тем, что диагностируемое свойство описывается через относительную степень развития его у данного человека по сравнению с другими претендентами.

1.2. Особые требования, предъявляемые к психодиагностическим методикам

Для уверенности в том, что после проведения психодиагностических исследований будут получены соответствующие объективной действительности результаты, необходимо, чтобы для всех применяемые при проведении эксперимента методов было научное обоснование, т. е. чтобы все методы соответствовали всем предъявляемым к ним требованиям.

Таковыми требованиями являются.

Валидность – validus (лат.) «сильный» – полноценность, пригодность, соответствие. О валидности применительно непосредственно к психологическому тестированию будет также

⁶ Немов Р. С. Психология: В 3 кн. Кн. 3. Психодиагностика. М.: Владос, 1998. С. 35.

сказано несколько ниже.

Существует несколько разновидностей валидности.

1. Валидность теоретическая – определяется степенью соответствия полученных результатов определенного свойства или качества, подвергаемого диагностике, получаемых с помощью данной определенной методики, показателям, приобретаемым с помощью применения других методик.

Другими словами, теоретическую валидность проверяют по корреляциям показателей одного и того же свойства или качества личности, получаемым при помощи различных методик, опирающихся на одну и ту же теорию или исходящих из нее.

2. Валидность эмпирическая – проверяется по соответствию диагностических показателей наблюдаемым действиям и реакциям испытуемого, т. е. его реальному поведению. Соответственно, сравниваются показатели применяемой психодиагностической методики с реальным жизненным поведением конкретных людей.

3. Валидность внутренняя – представляет собой соответствие заключающихся в методике заданий, субтестов, суждений и тому подобного общей цели и задаче всей методики в целом. Методика будет считаться внутренне невалидной, когда все или часть вопросов, заданий или субтестов измеряют не то, что требуется от данной методики в целом.

4. Валидность внешняя – это приблизительно то же самое, что и эмпирическая валидность, но здесь речь должна идти о связи между показателями методики и наиболее значимыми внешними признаками, относящимися к поведению испытуемого.

Только в процессе длительного применения методики может быть проверена и уточнена ее валидность.

Выделяют следующие критерии валидности:

1) поведенческие показатели – это действия и поступки, реакции испытуемого в разнообразных жизненных ситуациях;

2) те результаты, которые подвергается испытанию индивид достигает во всевозможных видах деятельности: учеба, труд, творчество и т. д.;

3) данные о выполнении всевозможных контрольных испытаний, проб, заданий и поручений;

4) данные, полученные от других методик, валидность которых или взаимоотношение с данной применяемой методикой считаются доподлинно установленными.

Надежность – характеризует возможность и достаточную вероятность получения при применении данной методики устойчивых, стабильных показателей.

Надежность любой применяемой психодиагностической методики можно установить двумя доступными способами:

1) путем соотнесения результатов, получаемых после применения этой методики разными людьми;

2) путем сопоставления результатов, получаемых по одной и той же методике, применяя ее в различных условиях.

Однозначность методики, как следующее требование любой психодиагностической методики, характеризуется тем, в какой степени приобретаемые с ее помощью данные отражают изменения *именно только того свойства*, для оценки которого данная методика употребляется.

Точность – воспроизводит способность методики чутко прореагировать на малейшие трансформации оцениваемого свойства, происходящие в ходе психодиагностического эксперимента. Чем точнее психодиагностическая методика, тем выше с ее помощью можно высказывать мнение о градации и выявлять оттенки измеряемого качества соискателя.

Глава 2. Собеседование как первый этап психодиагностики

2.1. Технология проведения собеседования

Когда у крупнейших менеджеров ведущих корпораций США пытались выяснить, что самое сложное в их профессиональной деятельности, девять из десяти из них ответили: наиболее сложное – это первая беседа с соискателями при отборе и приеме на работу. Поэтому подготовке и планированию разговора с претендующими на работу соискателями сотрудник кадровой службы или руководитель любого уровня должны уделять серьезное внимание, потому что от грамотного проведения беседы непосредственно зависит результативность подбора того или иного персонала.

Ситуация на рынке труда сегодня изменилась. Работники ищут место, где за достойное вознаграждение они могли бы приложить свои знания, способности и опыт. Руководители организаций ищут сотрудников или занимающихся подбором персонала специалистов, которые сумели бы подобрать им высокопрофессиональный персонал. Агентства по подбору персонала или так называемые рекрутеры, в свою очередь, ищут и работников, и работодателей. Рынок рабочих мест неудержимо растет, но устроиться на действительно хорошую работу, как показывает практика, бывает не так уж просто даже очень хорошему специалисту. Любой работодатель желает взять к себе на работу не просто рядового сотрудника, а высококлассного, высоко профессионального специалиста, способного своими знаниями, навыками и опытом помочь компании активно продвигаться вперед, добиваться наибольшего преимущества перед конкурентами. Обладает ли соискатель на вакантную должность выдвигаемым требованиям, специалист по подбору персонала (либо непосредственно работодатель) и пытается выяснить в ходе собеседования. Но до этого, конечно же, необходимо провести первичный отбор, задачей которого является выделение из общего числа небольшого количества соискателей, с которыми в дальнейшем будет проведена более индивидуальная работа. А вот уже на следующем этапе менеджер по подбору квалифицированного персонала беседует с каждым отобранным кандидатом непосредственно. Цель этих собеседований, как уже отмечалось выше, состоит в определении степени соответствия отобранного претендента желаемому портрету высококвалифицированного специалиста, его индивидуальной возможности выполнять должностные инструкции, имеющегося потенциала профессионального роста и развития, способности (или неспособности) адаптироваться в новой организации, ожиданий кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т. д.

Большая часть работодателей либо специалистов по кадрам при подборе кадрового состава используют различные виды собеседований. На этом, как правило, у данной группы компаний заканчиваются знания в области методик отбора и найма персонала, и такой немаловажный фактор успешности бизнеса, как трудовой ресурс зачастую оказывается не того уровня, как хотелось бы руководству. Другое дело – современное поколение компаний. На сегодняшний день многие частные компании при поиске необходимых для их производства специалистов не только используют давно апробированные методы подбора персонала, но и стараются внедрять новаторские идеи: компьютерное тестирование с оценкой полученных результатов профессиональным психологом, решение испытуемым вполне реальных практических заданий в сфере его будущей профессиональной деятельности на замещаемой должности, анализ творческих способностей соискателя с помощью нестандартных заданий (например, можно дать претенденту задание за определенный небольшой промежуток времени придумать максимальное количество способов использования какого-либо предмета: кирпича, пустой бутылки), определение степени обучаемости претендента на должность, а также его способности адаптироваться в команде, способности адекватно действовать в стрессовых ситуациях и т. д.

Необходимо помнить о том, что собеседование – это двусторонний процесс, т. е. не только организация непосредственно оценивает кандидата, но и кандидат тоже может оценить организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам. В связи с этим сотрудник, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную и полную информацию об организации. Это необходимо для того, чтобы по возможности заинтересовать кандидата и в то же время избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с реальными возможностями организации, потому что чем раньше потенциальный работник и потенциальный работодатель поймут, что они не подходят друг другу по ряду

объективных причин, тем лучше для обеих сторон. Довольно редко люди сталкиваются с такими ситуациями, когда после короткой беседы необходимо оценить другого человека и принять какое-либо решение...

Менеджер по подбору персонала в данном случае должен сосредоточиться на оценке общих характеристик кандидата: его субъективных способностей к анализу, индивидуальных черт характера, жизненной позиции, мотивации, способности к плодотворному труду, психологической совместимости с организацией. Последний фактор – совместимость с организацией – имеет большое значение и ни в коем случае не должен быть проигнорирован, потому что каждая организация имеет собственную, отличную от других поведенческую культуру, которая часто может не совпадать с ценностями и стилем поведения кандидата. Резкое несоответствие, как уже указывалось, чревато конфликтом, нежелательным и очень болезненным как для сотрудника, так и для организации в целом.

Собеседование – процедура довольно сложная. На сегодняшний день советов по правилам поведения на собеседовании кандидатам достаточно, а вот потенциальные работодатели нередко оказываются в очень сложной ситуации: при выборе сотрудника им приходится довольствоваться лишь собственными ощущениями и жизненным опытом. Но все же существуют некоторые правила проведения собеседования. Чаще всего именно в том случае говорят о собеседовании, когда человек только устраивается на работу, но собеседование возможно и перед увольнением. Это самая жесткая разновидность делового общения. В ходе такого собеседования возможна проверка на стрессоустойчивость. Необходимо помнить еще об одной специфике проведения собеседования: на интервью соискатели очень часто либо уходят от ответов, либо отвечают на вопросы довольно уклончиво. Особенностью искусства проведения собеседования является то, что собеседник может вовремя услышать, что ответ не дан. Для этого необходимо уметь держать паузу, не подсказывая соискателю желательный вариант ответа.

Одна из задач собеседования – оставить у соискателя положительное впечатление об организации-работодателе вне зависимости от того, будет он впоследствии принят на работу или нет.

Существует несколько различных видов собеседований с кандидатами, выбор которых, как уже говорилось ранее, зависит как от традиций организации, так и от особенностей самого кандидата, а также существующей вакантной должности и даже от индивидуального предпочтения проводящего собеседования сотрудника. В любом случае результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Большинство организаций используют самостоятельно разработанные ими специальные формы оценки претендентов. При отсутствии таких специально разработанных форм оценки, можно использовать в качестве эталона портрет идеального в данном конкретном случае сотрудника.

Задokumentированные результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и выдвигаемое предложение – продолжать или прекратить работу с ним. После того как сотрудник, проводивший собеседование передал свое заключение руководителю подразделения, располагающего вакансией, последний принимает аргументированное решение по последующим действиям в отношении конкретного соискателя.

Для получения более развернутой информации о претенденте на вакантную должность, его личных и профессиональных качеств, организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе, занятиям спортом и т. д. Если таковые сведения отсутствуют в резюме, допустимо предложить соискателю назвать тех людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с ними непосредственно. К сожалению, в таком случае существует проблема получения именно объективной информации, поскольку выбранные кандидатом люди обычно (и это естественно) подчеркивают лишь его положительные стороны.

Все же получить наиболее достоверную информацию о кандидате можно, обратившись непосредственно в организации, в которых он ранее работал или учился (их названия должны быть указаны в его биографической справке или резюме). Однако менеджер по подбору персонала должен быть предельно осмотрителен при оценке полученной в результате таких

контактов характеристики кандидата: предоставляющие информацию сотрудники могут быть необъективны, не достаточно хорошо знать кандидата и, кроме того, быть настроены к нему недостаточно положительно.

Многие организации в практике подбора персонала отказались полностью от возможности использовать такого рода источники получения сведений о претенденте именно по причине крайней субъективности. Такой подход также представляется недостаточно верным, поскольку контакты с людьми, знающими кандидата, позволяют по крайней мере обезопасить организацию от ненадежных личностей: например, если в резюме сказано, что человек работал заместителем директора, а в действительности он занимал совсем другую должность, это должно насторожить специалистов по подбору кадров.

На следующем этапе происходит собеседование с линейным руководителем, т. е. его личная встреча с соискателем в случае, если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного сотрудником по подбору персонала. В отличие от собеседования со специалистами по кадрам на этом интервью прежде всего руководитель оценивает степень своей личной и профессиональной совместимости с кандидатом, а также смотрит есть ли вероятность успешной адаптации и интеграции соискателя в подразделении.

Также в ходе такой беседы руководитель дает соискателю необходимые сведения о своем подразделении, тех должностных обязанностях, которые придется исполнять претенденту в случае его найма. Результаты собеседования, опять же, фиксируются руководителем, использующим для этого стандартную форму.

Как уже было сказано выше, существует множество разновидностей собеседований. Собеседование может быть телефонным и очным (лицом к лицу). Интервьюером может выступать сотрудник кадрового агентства, представляющий интересы работодателя, либо специалист по кадрам самой компании, либо будущий непосредственный руководитель или даже глава компании. Принимать участие в собеседовании могут одновременно несколько интервьюеров. Намного реже в собеседовании участвуют сразу несколько претендентов. Бывает, одним и тем же интервьюером собеседования проводятся в несколько этапов.

Естественно, у каждого вида собеседования есть свои тонкости, которые на практике необходимо учитывать. Но гораздо больше между видами собеседований общего. Таким образом, если освоить правила поведения на очном собеседовании с одним интервьюером или соискателем (что является наиболее распространенной формой), то и другие виды собеседования скорее всего будут проведены успешно.

Таким образом, наибольшее распространение имеет такой вид собеседования при приеме на работу как собеседование один на один, во время которого один представитель организации встречается с одним кандидатом. Однако многие компании сегодня используют и другие виды собеседований, во время которых один представитель организации встречается с несколькими кандидатами, несколько представителей организации беседуют с одним кандидатом, несколько представителей организации интервьюируют нескольких кандидатов. В первом случае специалисту, проводящему собеседование, предоставляется возможность одновременно, причем «вживую» (если можно так выразиться), а не заочно, оценить нескольких кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации. Ведь присутствие нескольких претендентов на одну и ту же должность уже является стрессовой ситуацией. Хотя беседовать одновременно с несколькими соискателями на должность значительно сложнее. Необходимо заметить, что участие нескольких представителей организации значительно повышает объективность оценки и качество самого собеседования, однако может создать дополнительный стресс для кандидата и, кроме того, увеличивает издержки организации. Присутствие нескольких человек с обеих сторон увеличивает сложность процесса собеседования и требует тщательной подготовки и согласованного поведения интервьюеров, для того чтобы не было никаких накладок и срывов.

Кроме этого существует несколько классификаций собеседований по отбору персонала по типам. Одной из самых часто применяемых классификаций является следующая – деление собеседований на биографические, ситуационные и критериальные.

Биографические собеседования имеют структурное построение на основе жизненных фактов претендента, его прошлого профессионального опыта. Такой тип собеседования позволяет с большой долей достоверности предположить, насколько продуктивно он сможет работать в должности, на которую претендует. Но есть и некоторая ограниченность биографического собеседования, которая состоит прежде всего в том, что отсутствует возможность оценить способности, мотивированность соискателя именно на момент собеседования.

В процессе проведения другого типа собеседования – ситуационного соискателю на должность предлагается решить одну или несколько практических ситуаций, в качестве которых часто используются вполне реальные ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью соискателя. Как уже говорилось, интервьюер оценивает непосредственно результат, но также и анализирует методы, посредством которых претендент справляется с заданием. Такой тип собеседования позволяет в большей мере, чем биографическое собеседование, оценить способность кандидата решать определенные типы задач, нежели его аналитические способности в целом.

Следующий тип собеседования – критериальное собеседование – представляет собой беседу, в ходе которой ответы на задаваемые соискателю ситуационные вопросы, напрямую связанные с будущей профессиональной деятельностью, оцениваются с точки зрения заранее выработанных критериев. К сожалению, такой тип собеседования связан с определенными недостатками. Это недостаточное количество оцениваемых качеств соискателя, а также обязательная предварительная подготовка сотрудника, проводящего собеседование. Но есть и преимущества этого вида собеседования, которые состоят в использовании вопросов и методов оценки, непосредственно связанных с профессиональной деятельностью, а также в возможности легко ранжировать кандидатов, отвечающих на стандартные вопросы.

Если собеседование с кандидатом будет включать в себя элементы всех типов интервью, в результате, несомненно, будут получены наилучшие результаты. Конечно же, подобное комплексное собеседование требует от интервьюера наличия достаточного опыта проведения собеседований и тщательной предварительной подготовки.

Вне зависимости от выбранного менеджером по кадрам типа собеседования оно должно состоять из нескольких этапов: подготовка и создание атмосферы доверия, обмен информацией (основной части собеседования), заключение, оценка.

Как уже отмечалось, предварительная подготовка к беседе имеет очень большое значение для достаточно успешного ее проведения. На этом этапе необходимо прежде всего детально изучить резюме кандидата, а также, если есть возможность, все данные о нем, которыми располагает организация. Затем необходимо определить, каким образом оценивать кандидата. И, наконец, нужно подготовить вопросы, которые позволят объективно оценить соискателя по требуемым критериям.

В начале собеседования крайне важно снять естественную для данного непростого момента напряженность, дать возможность соискателю расслабиться и полностью продемонстрировать свои качества. Для достижения данной цели, т. е. создания атмосферы доверия, можно начать собеседование с вопросов на нейтральную тему, например «Легко ли Вы добрались до нашего офиса?», предложить кандидату сесть там, где ему удобно, и т. п. После того как контакт между участниками собеседования установлен (и если он установлен), можно переходить к основной части интервью, однако важно помнить о необходимости сохранять атмосферу доверия и доброжелательности в течение всей беседы. Но соискатель также должен заранее формировать в себе так называемый позитивный настрой на беседу с менеджером. Позитивный настрой является важнейшей стороной формирования готовности к собеседованию. Если соискатель находится в состоянии внутреннего равновесия, верит в свои силы и возможности, настроен на успех, то его шансы на самый благоприятный исход собеседования резко увеличиваются.

Для создания позитивного настроения перед собеседованием можно использовать определенные приемы. Во-первых, как уже говорилось, накануне собеседования надо постараться хорошо выспаться. Все равно за ночь иностранный язык не выучить, получить

второе высшее образование тоже не получится. Кроме того, обычно плохой сон отрицательно влияет на человеческую способность трезво мыслить и концентрироваться на задаваемых вопросах.

Во-вторых, день собеседования должен начинаться с разговора и мыслей о вещах позитивных. Нежелательно говорить утром о неоправданных надеждах и различных негативных материях. Очень хорошо бы провести небольшой аутотренинг на тему предстоящего интервью по поводу работы с утверждениями положительных моментов и собственных сил и возможностей.

В-третьих, необходимо еще раз уточнить цели собеседования, сфокусировать внимание на сильных сторонах, просмотреть заранее собранную об организации информацию, проверить, как подготовлены необходимые документы, и т. п. Самосознание отличной готовности к предстоящей ситуации успокаивает наилучшим образом.

Ну и в конце концов, что такого страшного может произойти на собеседовании? В любом случае независимо от исхода собеседования, даже если соискателем будет получен однозначный отказ в приеме на работу, он приобретет немаловажный практический опыт.

Основная часть собеседования представляет собой обмен информацией между его участниками. Менеджера по кадрам интересует в первую очередь та информация, которая дает возможность оценить способность и желание соискателя успешно работать в организации, а не просто факты из его жизни. Поэтому проводящий собеседование сотрудник должен сохранять контроль над ходом беседы и выступать в роли ведущего. В то же время не следует абсолютно подавлять инициативу кандидата.

Когда менеджер выяснил все интересующие его нюансы, происходит завершение собеседования. Для этого существует несколько специальных приемов, например предложить кандидату задать последний вопрос, выпрямиться, как бы собираясь подняться из-за стола. И уже в самом конце собеседования необходимо поблагодарить соискателя и объяснить ему дальнейший порядок рассмотрения его кандидатуры и поддержания связи с ним.

Специалист по подбору кадров сразу после окончания собеседования должен произвести оценку кандидата, а иначе острота восприятия сотрется, и проводивший собеседование сотрудник может упустить важные детали. Обычно для оценки соискателей используется стандартная форма.

Для всех соискателей прежде всего можно дать общий совет: в день проведения собеседования настрой должен быть рабочим, деловым. Недопустимы накануне собеседования вечеринки с друзьями и застолья. Извинения перед специалистом по кадрам просто не корректны. Именно качество подготовки к собеседованию будет определять его результативность.

Если же случилось что-то непредвиденное и непреодолимое, например болезнь, есть другие уважительные причины и соискатель не может прибыть на встречу, то сообщить о изменении обстоятельств необходимо заблаговременно, а не за 5 минут до встречи.

Так как время проведения собеседования обычно бывает известно заранее, то опоздания на встречу, естественно, недопустимы, но и являться на полчаса раньше назначенного времени тоже нет необходимости. Наиболее оптимальным считается приход за 5 – 7 минут до установленного времени начала собеседования. Появление задолго до определенного времени встречи вынуждает менеджера по кадрам либо сократить время собеседования с предыдущим соискателем, либо отсрочить какие-то дела, которые он планировал произвести до прихода соискателя. А это достаточно сильно действует на нервы менеджера и может поселить в его душе отрицательное восприятие кандидата еще до начала личной беседы.

Отправляясь на собеседование, соискателю важно помнить, что у собеседника также трудная задача. Принятие всякого рода решения, связанного с кадровым составом, – тяжелое бремя. Самое главное для соискателя, и это ни для кого не секрет, – понравиться работодателю.

Итак, собираясь на собеседование, необходимо предпринять определенные шаги. Менеджер по персоналу, как правило, первый человек в организации, с которым будет общаться соискатель. Именно от него зависит дальнейшее продвижение к намеченной цели, т. е.

трудоустройству. Соответственно, внешний вид соискателя должен отвечать той вакансии, на которую он претендует, дабы соискатель произвел должное впечатление на специалиста по кадрам. Нельзя забывать старую поговорку о том, что встречают по одежке, а провожают по уму. Лучше всего отдать предпочтение деловому стилю одежды. Но необходимо помнить, что собеседование может быть не одно, а несколько, с различными по статусу руководителями. Не единственно внешний вид, но и душевный настрой должен быть безупречным. Всем своим видом соискатель должен выражать такие свои качества, как деловитость, доброжелательность, готовность к сотрудничеству. Отдельные соискатели, особенно женщины, пытаются вызвать к себе положительное отношение менеджера по персоналу, откровенно заискивая или кокетничая с ним. Такого поведения не должно быть на собеседовании, косметика и духи также не должны быть вызывающими.

Как уже было сказано, человек является товаром на рынке труда. Такая необычная формулировка и даже некоторая резкость ее не должны вас пугать. Необходимо научиться мыслить рыночными категориями, а это значит, что соискатель должен подумать о том, что ценного для покупающей стороны он может предложить, какими качествами, навыками он обладает.

От умения соискателя грамотно и лаконично рассказать о своем опыте, знаниях и успехах зависит результат – будет ли он интересен для интервьюера. Нельзя забывать, что во время собеседования ведущая роль принадлежит ему, а, следовательно, перехватывать инициативу недопустимо. Специалист по кадрам обязан выяснить, насколько прежний опыт соискателя соответствует требованиям имеющейся вакансии.

Интервьюер, как правило, до визита кандидата уже поработал над его резюме, определил перечень вопросов, ответы на которые хочет получить в ходе собеседования.

Несмотря на то что на собеседовании соискатель не должен замыкаться в себе, в то же время не надо стараться вести себя слишком расковано. Во-первых, это может оттолкнуть специалиста и оставить по себе негативное впечатление. Кроме того, надо помнить, что опытный интервьюер видит неестественность, заученность.

Поступившее приглашение на собеседование означает, что прежний опыт кандидата заинтересовал работодателя. Теперь главная задача – развить этот интерес. Соискателю нужно быть готовым к тому, что разговор со специалистом по кадрам коснется не только предстоящей работы. Вполне могут быть заданы вопросы о семье, увлечениях, моментах, сыгравших решающую роль в выборе профессии, причинах увольнения с прежнего места работы, друзьях и даже о погоде. Менеджер желает получить на свои вопросы не только ответы (избегайте односложных типа «да» или «нет») – интервьюер стремится проверить ваше умение излагать свои мысли. Рассказывая о прежних успехах, соискателю нужно говорить только о тех достижениях, к которым он имел непосредственное отношение, не приписывать себе чужих достоинств. Необходимо помнить, что очень многое из рассказанного на собеседовании, возможно, предстоит реализовать на практике на новом месте работы. Главное, чтобы в дальнейшем все заявленное на собеседовании не разошлось с делами. А иначе в результате соискатель может потерять работу, а компания – много времени и достаточно средств.

Одним из самых важных качеств на собеседовании является умение слушать своего собеседника, а главное, услышать и понять не только то, что говорят, но и то, что подразумевают. Правильно преподнести себя на собеседовании – это только половина всего дела. Кстати говоря, это касается обеих сторон, хотя, конечно, менеджер по кадрам обязан обладать такой способностью в силу своих должностных обязанностей.

Успешность прохождения собеседования напрямую зависит не только от профессиональных навыков, но и от того, насколько соискатель может быть человеком той команды, в которую собирается влиться.

Так все-таки, о чем же вероятнее всего могут спросить на собеседовании? Если соискатель заранее продумает ответы на весьма вероятные вопросы и будет готов ответить на самые каверзные из них, то уровень его уверенности в ходе беседы существенно повысится.

Как уже отмечалось, прежде всего представитель работодателя или даже он сам

постараются выяснить, что входило в обязанности кандидата на прежнем месте работы, какими полномочиями он обладал, каких успехов достиг. Так как работодателя будут интересовать причины, по которым были оставлены прежние места работы, взаимоотношения с прежними руководителями и коллегами по работе. Необходимо быть готовым к вопросу: почему выбор соискателя пал именно на эту компанию (профессию, специальность)? Интервьюер постарается также выяснить карьерные устремления претендента на работу. Нужно помнить, что в данный момент соискатель стремится получить конкретную должность, именно она является для него сейчас желанной целью. Для компании, в свою очередь, нет важнее задачи, чем заполнить имеющуюся вакансию наиболее квалифицированным кандидатом. Со стороны еще не принятого на имеющуюся вакантную должность соискателя крайне некорректно настойчиво пытаться выяснить свои карьерные перспективы. Но вполне уместно будет выяснить в ходе беседы, принято ли в компании растить свои кадры или на руководящие должности приглашают людей со стороны.

Примерные вопросы, которые могут быть заданы на собеседовании соискателю.

«Образование, способность к обучению»:

1. Какие предметы вам давались лучше всего в институте (техникуме, школе)?
2. Как вы выбирали профессию и учебное заведение?
3. Как вы думаете совершенствовать свою профессиональную подготовку?
4. В чем вы уже состоялись как профессионал?
5. Чему бы вы хотели научиться в ближайшем будущем?

«Трудовая деятельность»:

1. В каких организациях вы работали раньше?
2. Какие аспекты работы вам нравились больше / меньше?
3. Каков ваш опыт в руководстве / управлении другими людьми?
4. С людьми какого типа вы любите / не любите работать?
5. Почему вы решили устроиться именно в эту организацию?
6. Почему вы приняли решение уйти из организации? Что послужило причиной вашего ухода?

7. Какие предложения о работе вы рассматриваете?

«Амбиции, мотивация, планы на будущее»:

1. Почему вы хотите получить эту работу?
2. Как вы думаете, чем занимается наша организация?
3. Какие направления деятельности вас интересуют в большей / меньшей степени?
4. Чем вы планируете заниматься через 5 – 10 лет?
5. Если вы устроитесь на работу и получите более выгодное предложение, как вы поступите?

6. На какую зарплату вы рассчитываете?

7. Какие черты характера вы хотели бы в себе исправить?

«Работа в организации»:

1. Каков круг ваших обязанностей в настоящее время?
2. Хотели бы вы изменить что-то в своей работе? Что именно? А в работе своего отдела?
3. Может ли ваш работодатель дать вам рекомендацию?
4. Как вы оцениваете нашу компанию с точки зрения вашей дальнейшей карьеры?
5. Какие качества, по-вашему, необходимы, чтобы успешно справляться с данной работой?

«Семья»:

1. Каков состав вашей семьи?
2. Где вы живете?
3. Каковы ваши отношения с членами семьи?
4. Как распределяются домашние обязанности в вашей семье?
5. Какие покупки вы планируете совершить в ближайшее время?

«Хобби»:

1. Что вы делаете в свободное время?

2. Есть ли у вас хобби? Чем это вызвано?
3. Занимаетесь ли вы спортом? Как много времени вы посвящаете этому?
4. Каких успехов вы достигли?
5. Какие книги вы любите читать?⁷

Необходимо помнить, что объективно существуют причины, по которым кандидатам наиболее часто отказывают в работе. На возможности трудоустроиться в данную организацию негативно скажется жалкий внешний вид либо, напротив, стремление показать свое превосходство (так называемые «манеры всезнайки»), неумение хорошо говорить (слабый голос, плохая дикция, ошибки в произношении), отсутствие плана карьеры, четких целей и задач, неуверенность в себе, неискренность, отсутствие интереса и энтузиазма, невозможность сверхурочной работы, высокий уровень притязаний по должности и зарплате, самооправдания, уклончивые ответы, недостаток такта, незнание этикета, презрительные отзывы о предыдущих работодателях, нежелание учиться, повышать свою квалификацию. Плохие помощники в поиске работы – излишняя медлительность, заторможенность, нежелание смотреть в глаза интервьюеру, нерешительность, неудачная семейная жизнь, отсутствие твердой цели, согласие на любую работу, низкая квалификация, отсутствие интереса к компании или отрасли, подчеркивание личных связей с влиятельными людьми, цинизм, низкий моральный уровень, нетерпимость к инакомыслию, неспособность воспринимать критику, отсутствие чувства юмора. Также не будет положительного эффекта от полного отсутствия вопросов со стороны соискателя либо его попыток оказать давление на проводящего собеседование специалиста. Узость интересов и неопределенность ответов на вопросы тоже не наилучшие качества соискателя.

Если так случилось, что после первичного собеседования с менеджером по персоналу соискателю предложили встретиться с руководителем структурного подразделения и уровень должности, на которую соискатель претендует, выше, чем у менеджера по персоналу, нельзя этого показывать.

В конце собеседования, а также в ходе всей беседы соискатель вполне может задать определенные вопросы, напрямую относящиеся к предстоящей работе. Вопросы могут быть как заранее подготовленными, так и возникшими в текущий момент, экспромтом. Значение имеет и то, какие именно вопросы заданы, и то, насколько удачно соискатель сумел выбрать момент для того или иного вопроса.

Соискатель вправе иметь сведения о компании, ее миссии, корпоративной культуре, организационной структуре, системе мотивации, адаптации персонала. Перед тем как задать какой-то вопрос, необходимо проанализировать полученную в ходе собеседования информацию.

Даже если все, что претендент на должность хотел узнать, по ходу собеседования было сказано, какой-нибудь вопрос следует задать, поскольку это будет демонстрацией аналитических способностей и проявлением интереса к компании. А также это психологически подчеркнет, что положение соискателя не настолько плачевно и безвыходно, чтобы, не уточнив подробностей, хвататься за любую работу.

Каждый заинтересован работать в такой фирме или организации, положение которой на рынке является стабильным. Поэтому не мешало бы выяснить, насколько устойчивым является положение данной организации на рынке, какие новые направления она предполагает разрабатывать.

Итак, примерный перечень вопросов, которые соискатель может задать на собеседовании:

1. Каковы цели вашей фирмы?
2. Сколько лет существует фирма?
3. Каковы перспективы развития?
4. Это новая вакансия или старое рабочее место?
5. В связи с чем возникла необходимость привлечения (замены) сотрудников?

⁷ Департамент Федеральной государственной службы занятости населения по Красноярскому краю www.rabota-enisey.ru

6. Как относятся в фирме к проявлениям личной инициативы?
7. Определены ли рамки ответственности?
8. Что влияет на рост заработной платы?
9. Кто принимает решение о ее повышении?
10. Доплачивают ли за сверхурочную работу?
11. Каковы перспективы моего дальнейшего роста в компании?
12. Каковы возможности для совершенствования профессионального уровня?
13. Есть ли возможность самостоятельно планировать свое рабочее время?
14. У кого я буду в подчинении на этой должности? Будет ли данное лицо давать оценку моей работе?
15. Будут ли у меня подчиненные? Кто именно?⁸

Бывает так, что в ходе собеседования соискатель понимает, что вакантная должность не соответствует его устремлениям. В такой ситуации крайне неэтично резко обрывать интервью, но и терять время тоже не обязательно. Соискатель должен использовать весь запас такта и дипломатично уклониться от продолжения беседы.

Сразу вслед за собеседованием с менеджером по персоналу могут последовать встречи с другими должностными лицами. Необходимость и желательность встречи непосредственно с руководителем структурного подразделения определяет менеджер по персоналу в соответствии с установленной в компании методикой отбора и найма персонала, а также тех сведений и результатов тестирования, которые были получены при интервьюировании. В ходе такой встречи, как правило, уточняются профессиональные навыки претендента на должность, его психологическая совместимость с коллективом и другие организационные вопросы.

Право на решение о приеме на работу отобранного кандидата может быть возложено (в зависимости от должности, на которую его принимают) либо на руководителя структурного подразделения, либо на менеджера по персоналу.

В конце встречи нужно поблагодарить за то, что было уделено внимание и время, и договориться о дальнейших контактах. Если приглашения на имеющуюся вакансию не последовало, не надо отчаиваться. Любое собеседование – неоценимый опыт.

Оценить соответствие собственных данных требованиям предприятия и использовать полученную информацию для подготовки к ответам на вопросы и формулирования собственных вопросов к руководителю позволит хорошо подобранная информация об организации.

Основными и наиболее доступными источниками получения информации об организации являются:

- 1) публикации в средствах массовой информации;
- 2) радио и телепередачи;
- 3) знакомые, которые работают или имеют близких знакомых, работающих на соответствующем предприятии или в организации;
- 4) буклеты, проспекты, специальные издания о предприятии (организации);
- 5) информационные стенды, объявления и другая информация, вывешиваемая около или внутри предприятия.

Позиция соискателя будет значительно усилена, если заблаговременно подготовить документы, свидетельствующие о достоверности предоставляемой информации, т. е. документы, подтверждающие образование, квалификацию и так далее, вплоть до грамот и благодарностей.

Естественно, что все документы во время собеседования нужно иметь под рукой, но не надо быть чересчур напористыми и стремиться сразу все продемонстрировать.

Прежде чем соискатель отправится на собеседование, необходимо обязательно продумать тактику поведения в зависимости от желаемого результата, т. е. в зависимости от того впечатления, которое соискатель хочет произвести на специалиста по подбору кадров. Покажет

⁸ Департамент Федеральной государственной службы занятости населения по Красноярскому краю www.rabota-enisey.ru

ли он себя как человека делового, пунктуального, заинтересованного в работе или несобранного и несчастного. Для этого необходимо, чтобы внешний вид производил благоприятное впечатление: одежда соответствовала не только общепринятому в организации типу, но и давала ощущение комфорта самому соискателю. Выражение лица, прическа, аксессуары имеют не меньшее значение. А также на собеседовании необходимо говорить только правду, быть самим собой, не преувеличивая свой профессиональный уровень и достоинства, иначе может возникнуть огромное количество затруднений. Кроме того, соискатель должен воздерживаться от желания задать сразу очень много вопросов. Лучше ограничиться наиболее существенными из них.

Таким образом, при подготовке к собеседованию при отборе на работу важно понимать, что приятное впечатление определяется несколькими составляющими: профессионализмом, внешним обликом, содержанием речи, особенностями общения.

О профессионализме претендента на вакантную должность работодатель будет судить в первую очередь по опыту работы, который указан в резюме либо заполненной анкете и подтвержден копией трудовой книжки, а также уточнен в ходе самой беседы. Во-вторых, работодатель должен поинтересоваться степенью осведомленности соискателя о самой организации, в которую тот желает трудоустроиться, о сложных моментах предстоящей работы и перспективных направлениях (если, конечно, соискатель продемонстрирует эти знания в ходе собеседования). В-третьих, по конкретным профессиональным умениям или навыкам соискателя. О них работодатель выясняет в беседе, а также в ходе выполнения небольшого задания, демонстрирующего навыки, или специального теста (существуют, например, специально разработанные тесты для бухгалтеров, менеджеров по персоналу и т. д.). Соответственно, соискателю необходимо максимально подробно выделить в своем опыте те умения и навыки, которые могут быть полезны в предстоящей работе.

Содержание речи соискателя напрямую зависит от того, насколько тщательно он подготовился к собеседованию. И, конечно же, работодатель сразу сможет сделать вывод, насколько потенциальный работник заинтересован в трудоустройстве. Лучше всего, если соискатель предварительно сделает письменную заготовку, содержащую основные моменты беседы (в равной степени это касается и проводящего собеседование специалиста).

При общении в ходе собеседования очень большое значение имеют открытость, внимание к собеседнику, уверенность в себе и т. д. Хорошо, если соискатель говорит уверенно и четко, с обычной скоростью, не спеша и делая необходимые паузы. В процессе проведения беседы очень важно поддерживать постоянный контакт глазами с собеседником. Это не означает, что нужно сверлить его глазами, но и смотреть все время в пол или в стену тоже не желательно.

Речь соискателя совсем не украшают слова-паразиты и различного рода междометия. Позитивное впечатление формируется, если кандидат на поставленные вопросы отвечает по существу, избегая многословия, но не совсем уж односложно. Необходимо помнить, что собеседование – это интервью с заданными, стандартными вопросами, ответы на которые требуют точной профессиональной оценки со стороны проводящего собеседование. Кстати говоря, в качестве такового может выступать как представитель организации, так и специально приглашенный эксперт, который профессионально проведет интервью. Если работодатель решает в пользу специалистов своей фирмы, то этот сотрудник должен обладать не только необходимыми знаниями и опытом, но и быть заинтересованным в привлечении нового высококвалифицированного специалиста. Профессиональное задание, тест или интервью должны быть сфокусированы на проверке необходимых знаний и навыков. В результате собеседования стоит задача понять, насколько потенциальный сотрудник ответствен, активен, работоспособен, склонен к самостоятельности, обладает организаторскими качествами, хорошим здоровьем и физической подготовкой и прочими достоинствами в той мере, в какой это необходимо. Следовательно, проводящий собеседование специалист сначала должен составить список качеств, необходимых для данной вакантной должности.

Возможно, работодателю чисто по-человечески импонируют инициативность и самостоятельность соискателя, но от бухгалтера или оператора требуется четкость и

исполнительность. А значит, интервью должно быть направлено на то, чтобы понять, обладает ли этими качествами претендент на должность.

Только лишь по окончании собеседования можно составить о соискателе впечатление и аргументированную оценку.

Разумно сделать сравнительную таблицу всех претендентов и заполнять ее сразу после собеседования с очередным соискателем.

Если в результате всех отборочных процедур принимается положительное решение о приеме на работу именно данного соискателя, необходимо выяснить у него, когда он сможет приступить к работе и сколько времени ему надо для принятия решения. Но в любом случае поиск кандидата нельзя прекращать до тех пор, пока новый сотрудник не выйдет на работу. В жизни всякое случается, и все может сорваться в последнюю минуту.

Помимо профессиональных навыков в процессе собеседования работодатель лично, либо через представителя должен выяснить также личные качества специалиста. Такими качествами обычно являются: умение найти выход из любой неблагоприятной ситуации, терпеливость, способность выполнять монотонную работу в течение определенного времени, коммуникабельность, склонность к работе в коллективе, опрятность, чистоплотность, уравновешенность, деликатность, преданность своим обязанностям, умение доводить дело до конкретного результата и др.

При негативном впечатлении от собеседования, тем более, если есть возможность выбора, претенденту следует отказать в приеме на работу. В то же время, если он устраивает по профессиональным качествам, соискателя вполне возможно принять на работу, не забывая, однако, про его отрицательные черты, которые были обнаружены во время собеседования и анализа документов. Конечно, любому работодателю хотелось бы быть стопроцентно уверенным в своем будущем сотруднике. Для этого большое значение имеет не только его возраст, образование и опыт работы, но и его социальные и субъективные психологические особенности, что и предстоит выяснить в личной беседе. Понятно, что успешность деятельности соискателя зависит от той ситуации, в которой ему придется работать, персонального стиля руководителя, иерархии ценностей уже сформировавшегося коллектива.

Соискателю необходимо пояснить некоторые характерные черты и правила предприятия:

1) каковы главные требования, предъявляемые к работнику, критерии производительности его труда и связанная с ними оплата либо санкции за дисциплинарные проступки;

2) кто устанавливает порядок обеспечения требуемой производительности и качества труда;

3) откуда и какую помощь ему следует ожидать;

4) каковы важнейшие негласные нормы, касающиеся работы и межличностных отношений работников;

5) что требуется для удачной работы в организации, какие качества здесь оцениваются положительно, какие сотрудники чаще других вызывают уважение;

6) какие действия будут считаться серьезным просчетом в работе, какие оплошности не прощаются;

7) каким основным правилам должен следовать каждый сотрудник организации (стиль одежды, жизни; что говорят и делают, о чем не говорят и чего не делают и т. п.).

Законодательным этапом поиска и отбора персонала является наем, который оформляется путем заключения трудового договора (статьи 56, 57 Трудового кодекса Российской Федерации; далее – ТК РФ) и издания работодателем приказа (распоряжения), содержание которого должно соответствовать условиям заключенного трудового договора (статья 68 ТК РФ). Под содержанием трудового договора следует понимать совокупность указанных в нем условий. К числу наиболее существенных условий трудового договора относятся дата начала работы, наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием предприятия или конкретная трудовая функция, права и обязанности сторон, условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты) и др.

Все трудовые договоры по сроку действия делятся на два вида (статьи 58, 59 ТК РФ):

1) трудовые договоры, заключенные на неопределенный срок (так заключается обычный трудовой договор). Стороны договора обуславливают место работы, трудовую функцию работника, а во многих случаях – и размер заработной платы;

2) трудовые договоры, заключенные на определенный срок, но не более пяти лет (срочный трудовой договор), если иной срок не установлен Трудовым кодексом и иными федеральными законами. Срочные трудовые договоры заключаются в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, если иное не предусмотрено Трудовым кодексом и иными федеральными законами.

Статья 67 ТК РФ предусматривает для трудового договора любого вида обязательную письменную форму. Как следует из ч. 1 ст. 67 ТК РФ, трудовой договор составляется в виде одного документа в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя. Правило о том, что в установленных в ч. 3 ст. 67 ТК РФ случаях может быть предусмотрено составление трудового договора не в двух, а большем количестве экземпляров, следует рассматривать как специальную норму, ограничивающую действие общего правила, установленного по этому поводу в ч. 1 ст. 67 ТК РФ.

Несоблюдение письменной формы трудового договора не позволяет считать такой договор заключенным, за исключением случая, предусмотренного частью 2 ст. 67 ТК РФ. Согласно ей, как уже отмечалось ранее, трудовой договор, не оформленный надлежащим образом, считается заключенным, если работник приступил к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя.

Удобство письменной формы трудового договора состоит в том, что важнейшие условия соглашения между работодателем и работником устанавливаются в едином, обязательном для сторон документе. В случае возникновения индивидуального трудового спора надлежащим образом оформленный трудовой договор может иметь доказательственное значение.

Следует обратить внимание на то, что фактическое допущение работника к работе позволяет считать трудовой договор заключенным лишь в случае, если такому допущению предшествовало достижение между работником и работодателем соглашения по существенным условиям трудового договора (статья 57 ТК РФ). Представляется, что в этом случае для признания трудового договора заключенным достаточно достижения соглашения не по всем указанным в ст. 57 ТК РФ существенным условиям, а лишь по тем из них, которые составляют основное содержание трудового договора, т. е. по условиям о трудовой функции работника и об оплате его труда.

В письменной форме должны заключаться трудовые договоры со всеми лицами, вступающими с трудовые отношения с соответствующим работодателем – с постоянными и временными работниками по основному месту работы и при совместительстве, с надомниками и др. Письменная форма трудового договора является обязательной также в отношениях с любыми работодателями – юридическими и физическими лицами, а также иными субъектами, наделенными правом заключать трудовые договоры в случаях, установленных федеральными законами.

Трудовой договор считается оформленным надлежащим образом в день его подписания сторонами при условии, что этот документ содержит все существенные условия и другие необходимые сведения, предусмотренные ст. 57 ТК РФ. Как правило, с этого момента он является юридическим основанием для издания приказа или распоряжения о приеме на работу в соответствии с трудовым законодательством. Если в качестве работодателя выступает физическое лицо, то для установления трудовых отношений необходимы подписи обеих сторон трудового договора на этом документе и его регистрация в соответствующем органе местного самоуправления. Обязанность совершить необходимые действия, связанные с регистрацией трудового договора, в таком случае возлагается на работодателя (статья 303 ТК РФ).

Единая универсальная форма трудового договора, которая могла бы применяться при

заключении трудовых договоров любыми работодателями с любыми работниками, нормативными правовыми актами не предусмотрена.

Итак, вернемся к собеседованию. Отвечая в процессе интервью на вопросы, претендент на должность должен поставить перед собой две основные задачи. Во-первых, предоставить специалисту ту информацию, которую последний действительно хочет получить в ходе беседы. Во-вторых, нужно стремиться дать о себе именно те сведения, которые помогают представить себя в наилучшем свете.

Зачастую при собеседовании опытный специалист по подбору кадров абсолютно сознательно задает соискателю неконкретные вопросы. Делает это интервьюер для того, чтобы увидеть, каким образом претендент выйдет из такого нелегкого положения, либо получить информацию, о которой соискатель вовсе и не хотел бы говорить. Столкнувшись с таким вопросом, интервьюируемый должен попытаться его конкретизировать.

Технология проведения собеседования при отборе и найме сотрудников содержит такой интересный прием, как пауза, которая является очень сильным оружием в любой деловой беседе. И соискателю, и интервьюеру нужно уметь держать паузу. Некоторые соискатели не выдерживают такой ситуации, когда интервьюер смотрит на собеседника и как бы ждет продолжения. И, соответственно, соискатель старается продолжить уже законченный рассказ, но, как правило, из-за волнения это продолжение получается не совсем удачным. Гораздо правильнее со стороны соискателя на должность, ответив на вопрос, спокойно и доброжелательно смотреть на интервьюера и ждать его следующего хода.

Существует прием, помогающий испытать кандидата на словоохотливость. Это такой распространенный прием, называемый активным слушанием. Когда специалист по подбору кадров смотрит на кандидата очень внимательно, слушает с заинтересованным видом и подбадривающе кивает, что-то записывая, это, к сожалению, не всегда говорит о том, что изливаемая на него информация действительно ему интересна. При ответе даже на самый сложный вопрос соискатель должен стараться уложиться в одну-две минуты. Иначе такая говорливость будет расценена менеджером по подбору персонала как недостаток данного соискателя, а не его положительное качество. На собеседовании соискатель не должен говорить ничего лишнего и уж тем более откровенничать с интервьюером. А опытный специалист по подбору персонала может весьма дружелюбно побуждать к откровенности.

Неплохим приемом проверить соискателя на стрессоустойчивость является якобы непонимание со стороны интервьюера. Попав в такую ситуацию, большинство соискателей просто теряются, а некоторые даже будут раздражены и станут агрессивны. Вместо этого необходимо уточнить, какая именно информация требует уточнения, и терпеливо ее разъяснить.

В ходе собеседования есть возможность использовать прием чистой провокации. Например, соискатель описал свой опыт выполнения какого-то рода работ, а менеджер, внимательно выслушав, вдруг говорит: «Так значит, вы этим практически не занимались?» Хорошо, если в этот момент соискатель не растеряется и доброжелательно, но с полной уверенностью в себе опровергнет данное заявление.

Многие действительно хорошие специалисты не могут найти себе достойную работу по той довольно банальной причине, что воспринимают собеседование как экзамен. Но необходимо хорошо себе представлять, что это далеко не экзамен. На экзамене преподаватель, задавая вопросы, заранее знает на них ответы, а на собеседовании все обстоит иначе. Важно не столько то, что именно говорит соискатель, а то, как он это говорит. Достаточно не говорить очевидных глупостей, отвечать четко и уверенно, поясняя по необходимости свои ответы на вопросы. Вообще есть целый ряд вопросов, которые претенденту на должность самостоятельно на собеседовании лучше не поднимать, а уж если об этом зашла речь, касаться таких тем крайне осторожно. Самой первой из запретных тем является желание соискателя эмигрировать из России. Если на собеседовании считается вполне допустимой дипломатичная критика отдельных недостатков современного устройства в России, то недоброжелательные высказывания о России в целом будут носить очень негативный характер для соискателя. Также крайне отрицательно оцениваются, как правило, любым интервьюером негативные высказывания о предыдущих

руководителях, работодателях либо в целом организациях, в которых претендент ранее работал. Такие слова сильно отражаются на оценке характеристик личности соискателя на должность. Также на собеседовании не стоит касаться вопроса принадлежности к какой-либо религиозной культуре. Со стороны соискателя будет очень некорректно показывать свою чрезмерную религиозность. Это значительно ухудшает шансы пройти отбор на интересующую вакантную должность. Также негативно влияет на оценку соискателя тот факт, что он активно проявляет свой большой интерес к политической борьбе, а уж тем более яркую приверженность к идеологической политике и практике какой-либо партии. Соискатель на должность должен ставить себе в плюс прежде всего свои деловые качества, интерес к работе, а не к политической или общественной деятельности.

Так как основной задачей соискателя на собеседовании будет презентовать себя, как наиболее квалифицированного специалиста, то, следовательно, не стоит распространяться о неурядицах в семье (такая информация может натолкнуть на мысль о его неуживчивости даже в таком небольшом коллективе, как близкие родственники), о сложившихся материальных затруднениях, о возникших проблемах медицинского характера (ведь работодатель ищет себе работника, а не специалиста на больничном), а также о планируемых детях. Но еще более негативное впечатление оставляет явное нежелание соискателя отвечать на подобного рода вопросы или, что еще хуже, прямой отказ с заявлением, что это к делу не относится.

В любом случае необходимо помнить, что намного проще найти стоящую работу, если научиться в необходимой степени владеть приемами самопрезентации, т.е. уметь в ходе беседы представить свои положительные стороны.

И последний совет соискателю на вакантную должность: необходимо взять с собой блокнот и ручку. Они непременно будут необходимы на собеседовании, чтобы никакая имеющая значение информация в дальнейшем не «вылетела из головы», а была зафиксирована, например, имена и фамилии, координаты следующей встречи (если она, конечно же, состоится).

2.2. Основные ошибки кадровых работников при проведении собеседований

Сегодня о процедуре приема на работу написано очень много, но порой чем больше читаешь литературы на эту тему, тем больше многого не понимаешь. Так как же все-таки не поддаться первому впечатлению от общения с кандидатом, которое зачастую бывает обманчивым? Как не переборщить с различными тестами с огромным количеством непонятных, странных вопросов, которые могут попросту отпугнуть нормального квалифицированного специалиста?

Наипервейшей и главной ошибкой при проведении собеседования является неучет первичности технологии. Любой процесс в организации обуславливается технологией ведения бизнеса. Чем ниже уровень данной технологии, тем больше сотрудники поставлены перед необходимостью принимать серьезные решения самостоятельно и тем актуальнее потребность в высококвалифицированных специалистах.

Например, на практике очень часто складывается ситуация, что работодатель подыскивает «деятельных, целеустремленных, напористых, устремленных на достижение высокого результата, способных стремительно реагировать на изменение обстоятельств, настойчивых и так далее и тому подобное» претендентов. Это происходит оттого, что сам он не может достаточно хорошо описать технологию будущей работы кандидата, а достаточно сложные, порой противоречивые ситуации делегированы менее квалифицированным сотрудникам. Но если сами руководители зачастую не в состоянии разрешить сложную ситуацию, то вправе ли они ожидать этого от рядовых сотрудников?

Если менеджер по кадрам, проводя отбор кандидатов на должность продавца, будет руководствоваться только лишь общими формальными требованиями по активности, коммуникабельности, креативности и «смекалки» и потребует от кандидата дать обещание, что тот сделает все от него зависящее, чтобы продать товар, то сразу понятно: особенно

положительных результатов такое собеседование не принесет. Конечно же, претендент с охотой согласится с любыми утверждениями, главное для него сейчас – получить желаемую работу.

И совсем другая ситуация, если проводящий собеседование специалист расскажет соискателю на должность продавца про «узкое место» в работе, приведет ряд примеров, даст время ознакомиться с основными характеристиками работы, а затем, создав учебную ситуацию, проверит его профессиональную пригодность для работы с клиентами.

Все приведенные выше высказывания по поводу первоочередного значения технологии нисколько не умаляют значения качеств самого претендента. Речь идет о том, что нельзя заместить отсутствующую методику управления личными качествами самого претендента на вакантную должность.

Если работодатель стоит на позиции, что самое главное – раздобыть инициативного, умного, высококвалифицированного специалиста и возложить на него обязанность самостоятельно решать, каким образом он будет действовать в той или иной сложившейся ситуации, в результате очень часто возникают нежелательные последствия. Например, будет очень тяжело подыскать полноценную замену такому работнику, а если это удастся, есть риск неизбежного попадания руководителя в зависимость от квалифицированного специалиста. Увольнение такого работника, бесспорно, сильно подорвет работу компании. Кроме того, такие сотрудники, почувствовав себя «особо ценными кадрами», как правило постепенно выходят из-под контроля, не чувствуют над собой реальной власти, а значит, и ответственности. Такие специалисты в большинстве случаев поначалу работают добросовестно, но затем «салятся на шею».

Для того чтобы на собеседование пришел именно тот претендент на работу, которого мы бы хотели видеть, необходимо в первую очередь конкретизировать требования к кандидатуре будущего работника. Если требования в заявке на вакансию заведомо не совпадают с должностными обязанностями или конкретной трудовой функцией, которые работнику предстоит выполнять в будущем, это, вполне естественно, послужит поводом для размышлений претендента о том, что работодатель намеренно раздувает требования к соискателю, стараясь решить ряд задач немного другого плана. Например, к претенденту на должность менеджера по продажам выдвигается такое требование, как знание основ бухгалтерии. Сразу возникает вопрос: для решения каких именно задач требуются эти знания? Вполне может быть, имеет смысл требовать наличие такого рода знаний, если соискатель будет заниматься специализированной продажей (например, бухгалтерских программных продуктов). В других же случаях в квалификационных требованиях можно порекомендовать сформулировать такой пункт, как «Владение документооборотом по сделке». Конечно, каждому работодателю хотелось бы иметь в составе своей фирмы наиболее квалифицированные кадры, никто не спорит. Но надо отчетливо представлять себе, какой работник на самом деле в настоящий момент необходим. Возможно, намного рациональнее уделить некоторое время для обучения вновь принятого сотрудника оформлению необходимых документов и совсем убрать это формальное требование?

Наличие таких не очень понятных требований к кандидату, не совпадающих с будущей трудовой функцией и должностными обязанностями, наталкивает на предположение, что трудовая функция нового сотрудника будет не ясна, ведь конкретные требования к работнику не понятны, а значит, и результат его дальнейшей деятельности будет труднопроверяемыми.

Особенно большое значение имеет то, чтобы требования, выдвигаемые к кандидату, понимались им не в личностном смысле, а именно в рабочем, прикладном. Ведь коммуникабельность за чашкой чая, к сожалению, совсем не обязательно будет являться подтверждением коммуникабельности в процессе труда.

А. В. Кавтрева в своей статье «Прием на работу. Шесть характерных ошибок» приводит следующие примеры конкретизации формулировок в заявках на вакантные должности (цитируется по тексту):

«Вместо эпитета **«аккуратный»**(для секретаря) пишем: «Не ошибается при перенесении информации из одних документов в другие на больших массивах (более 100 разнородных источников в день). Сможет сверстать записи в редакторе Word по заданному шаблону на

оформление документов».

«Вместо требования **«письменная грамотность»**(для менеджера по работе с VIP-клиентами) пишем: «Не делает в письмах / предложениях к клиенту очевидных ошибок, как грамматических, так и смысловых, может ошибаться только при сложной пунктуации».

«Вместо требования **«любовь к людям»**(для продавца-консультанта) пишем: «Отсутствует гонор (нет претензии в голосе, не транслируется стереотип, что ему все здесь должны). Не пытается манипулировать другими людьми, унижая и попрекая их незнанием. Не считает окружающих глупее себя (это касается, в том числе, знаний о товаре или услуге). Готов дружелюбно и терпеливо рассказывать, обучать, пояснять покупателю свойства товара».

«Вместо эпитета **«усидчивый»**(для менеджера по набору участников тренинга) пишем: «Делает 150–200 звонков в день».

«Вместо требования **«аналитический склад ума»**(для него же) пишем: «Распознает в ходе общения с потенциальными участниками тренинга основные типы выдвигаемых возражений, определяет сложившиеся стереотипы; выбирает наилучшее сочетание аргументов, направленных на преодоление возражений».

«Вместо эпитета **«внимательный»**(для провизора) пишем:

1) при поиске и создании документа безошибочно отслеживает необходимые данные (наименование, количество, дозировку препарата);

2) при работе с товаром способен находить необходимый товар за время, отведенное по стандарту;⁹

Следующей важной ошибкой является проведение тестирования, совершенно не связанного с реальными жизненными ситуациями, когда потенциальному сотруднику в качестве проверочного упражнения предлагается своеобразная игра, клоунада, не имеющая никакого отношения к реальной деятельности. Например, когда кандидату предлагают выйти и познакомиться с каким-либо сотрудником компании для проверки его коммуникабельности, умения вызывать симпатию, находчивости. Как утверждает А. В. Кавтарева (и автор с этим утверждением согласен), в действительности, например, хороший продавец посчитает неверным просто так надоедать человеку беспредметным разговором, но с удовольствием и очень грамотно расскажет потенциальному покупателю о свойствах заинтересовавшего его товара.

Таким образом, достаточно верным будет являться утверждение, что невозможно судить о профессиональных способностях претендента, заставляя его раскладывать и пересчитывать в разной последовательности черные и красные круги. Несомненно, это имеет какое-то немаловажное значение в оценке чисто психологических особенностей кандидата, но, к сожалению, полной картины о нем как о работнике не предоставит. Ведь кто из нас на вопрос: «Ваши действия в случае сердечного приступа у прохожего на улице?» – не ответит, с целью выглядеть наиболее социально привлекательно и понравиться работодателю, что немедленно отложит все свои текущие дела и окажет посильную помощь человеку?

Следовательно, можно прийти к однозначному утверждению: абстрактные модели должны строиться там, где невозможно сделать реальную проверку соискателю. Нужно не забывать, что многие с удовольствием играют в деловые игры, немногие из них любят помогать другим, и только единицы могут работать с неизменным качеством. Давая соискателю какое-либо оценочное задание, необходимо предельно увязать его с предстоящей трудовой функцией, а желательнее и вовсе найти реальное дело. Это сделает тестирование наиболее продуктивным.

А. В. Кавтарева в упомянутой уже статье говорит о том, что (цитируется по тексту) «очень полезно, чтобы люди **реально работали** им было трудно. Можно дать намеренно скучные и сложные задания, если кандидата ожидает такая работа. Ведь даже труд клоуна в цирке – это прежде всего рутинные репетиции по отработке трюков, реприз, разучивание упражнений с животными и создание ответов на реплики зрителей».

Лучше всего деятельные задачи / упражнения создавать, используя ситуации:

⁹ А. В. Кавтарева «Прием на работу. Шесть характерных ошибок.» www.retailclub.ru

- 1) характерные, кропотливые, ежедневные (особенно те, которых обычно избегают сотрудники);
- 2) при которых могут возникать спорные моменты;
- 3) проявляющиеся на стыках между подразделениями;
- 4) проявляющиеся в конкретных «узких местах» (при выполнении должностных обязанностей) и т. п.

При этом цель проверяющего – предельно конкретизировать задание и отсеять у соискателя так называемую «лень второго уровня» Т. е. не давать ему возможности:

- 1) неплотворно и долго обсуждать задание;
- 2) замещать одно задание другим;
- 3) выполнять психологически более легкие и приятные действия (например, рассуждать о том, как бывает вообще, рассказывать байки, подменять условия, ссылаться на неконкретность ситуации и так далее и тому подобное). Например, актер, не выучивший роль, обычно склонен спорить с режиссером о своеобразном видении пьесы, а ленивый руководитель – замещать собственную работу заклинаниями про командный дух...

Другими словами, нельзя давать возможность соискателю уходить от деятельности.

Пример.

Вакантная должность – руководитель отдела рекламы.

Место предполагаемой работы – магазин по продаже сантехники.

Менеджер (принимающий на работу):

– Вы завтра выходите на работу. Магазин стоит на одной улице с самым крупным в городе рынком строительных и отделочных материалов. Несмотря на то что рынок кишит народом, в магазине людей немного. Поясните, как Вы будете исследовать эту ситуацию. Какие могут быть причины рекламного и нерекламного характера? Как Вы намерены выходить из ситуации? Ваш алгоритм действий на день? Неделю? Месяц? Квартал?

Претендент:

– Мне же надо знать специфику... Я ведь только пришел.

Менеджер:

– Пожалуйста. Задавайте Ваши профессиональные вопросы. Какие данные Вам нужны?

Претендент:

– Ну, я попытаюсь разобраться...

Менеджер:

– Пожалуйста, разбирайтесь. Каков Ваш алгоритм? Задавайте мне вопросы.

Претендент:

– Я пойду в магазин и посмотрю...

Менеджер:

– Что Вы хотите увидеть там в первую очередь?

Претендент:

– Может, там цены большие...

Менеджер:

– Вы меня спросите. Я отвечу. Маленькие цены. Какой Ваш следующий вопрос?

(Пауза)

Менеджер:

Пожалуйста, продумайте и подготовьте письменно перечень необходимой Вам информации, а также список вопросов, которые Вы хотели бы задать, и снова подойдите ко мне (в такое-то время).¹⁰

Если трудно выбрать работника по причине избытка подходящих на первый взгляд претендентов, рекомендуем действовать следующим образом: предложить кандидату выполнить усложненное задание в короткий период времени, смоделировав особо перегруженную

¹⁰ А. В. Кавтреева «Прием на работу. Шесть характерных ошибок.» www.retailclub.ru

ситуацию. В то же время необходимо помнить о том, что нельзя ставить человека в психологически тяжелые условия, нельзя обижать, выводить из равновесия неадекватными вопросами и т. п. Потенциальный работник должен попасть в специфические рабочие параметры.

«Ниже (в примерах) обратите внимание на то, что ситуация с решением „задачи с усложнением“ и оценкой этого решения прозрачна и для соискателя, и для того, кто проверяет, и для того, кто подает заявку на вакансию».

Пример 1.

Вакантная должность –ведущий специалист отдела закупки.

Место предполагаемой работы –магазин бытовой техники.

Менеджер (принимающий на работу):

– Наш магазин Вы уже посмотрели. Предположим, Вы приступили к работе. Представьте, что магазин только открывается и товаров еще нет. Имеется 5 млн рублей. Необходимо грамотно заказать товар, как можно удачнее сформировать ассортимент, не ошибиться с выбором и не затоварить склад «неликвидами». Меня интересует последовательность Ваших действий, просто перечислите их. Я буду выступать в роли компьютера и отвечать на любые Ваши вопросы. Давайте начнем...

Пример 2.

Вакантная должность –администратор компьютерной сети.

Место предполагаемой работы –консалтинговая компания, имеющая собственный интернет-проект.

Менеджер (принимающий на работу):

У нас авария. Входящий трафик за два последних дня составил два гигабайта (при стандартном трафике 100 килобайт). Компания платит за входящий трафик. Каковы возможные причины этой ситуации? Ваши действия? Перечислите их.¹¹

На практике возникают ситуации, когда соискатель затрудняется в решении задания с усложнением и просто излагает порядок своих действий, ошибается на сложных и нестандартных задачах – это не должно вызывать особых опасений, но если он уходит от ответа, пытается оправдаться – это веская причина для отсева соискателя.

Еще одна ошибка заключается в том, что весь процесс отбора ограничивается только лишь собеседованием и решение принимается на основе интуиции, исходя из внешнего поведения соискателя.

Нельзя забывать о том, что сегодня практически любой претендент на вакантную должность достаточно неплохо «подкован» в деле поиска работы. Ведь так много сегодня публикуют на эту тему.

Вполне естественно, что человек, желающий получить наиболее подходящую на его взгляд работу, постарается достаточно хорошо подготовиться к собеседованию. Например, зачастую сегодня практически каждый при любом удобном случае старается получить какой-нибудь сертификат либо свидетельство об окончании каких-либо курсов. Кроме того, многие научились приемам самопрезентации, подготовлены к прохождению психологических тестов и умеют грамотно ответить на любой вопрос интервьюера. А уж что говорить о том, что каждый соискатель обязательно продумает перед собеседованием политику своего поведения и то, как он будет одет. Но, несмотря на то что большинство соискателей умеют говорить на собеседовании правильные слова, демонстрировать оптимизм и выражать готовность к любым свершениям, перед работодателем стоит другая цель: выбрать наиболее работоспособно, квалифицированного необходимого организации специалиста, избегая соблазна поддаться первому впечатлению.

Многие рекомендуют в такой ситуации проводить письменную проверку. Считается, что она резко сокращает риск ошибки при отборе персонала. Письменное задание – это очень кропотливая, сложная работа, которую необходимо выполнять по шагам и при этом попытаться

¹¹ А. В. Кавтреева «Прием на работу. Шесть характерных ошибок.» www.retailclub.ru

не растерять весь свой внешний лоск и презентабельность. В частности А. В. Кавтрева в вышеупомянутой статье пишет по этому поводу:

«При проведении письменных заданий неоднократно приходится наблюдать ситуации, когда претендент, весьма солидный и приятный „внешне“, превращается в школьника, а именно:

1) бросает работу невыполненной;

2) сдает ее не вовремя;

3) оформляет ее небрежно;

4) бежит за принимающим менеджером с предложением рассказать устно (под предлогом «несвойственности письменного мышления», «личной аудиальности», «огромного количества мыслей в голове», «неважного самочувствия» и т. п.);

5) торопится сдать, толком не доделав, не проверив, и т. д.». ¹²

Пример.

В супермаркете отделочных и строительных материалов работал старшим продавцом очень трудолюбивый и ответственный сотрудник. В его отделе все было разложено по полочкам. Работу продавец любил и выполнял ее с удовольствием, игнорируя коллег, зовущих его в курилку в рабочее время.

Директор супермаркета заметил продавца и пригласил поучаствовать в конкурсе на должность администратора торгового зала. Для выполнения проверочного задания продавца направили в соседний отдел составлять перечень смежных товаров (которые часто покупают вместе, к примеру, краску с валиком и т. д.). При этом можно было запрашивать любую информацию, анализировать отчеты, с тем чтобы затем предложить способы увеличения продаж.

Продавец отказался писать отчет. Обосновал он это тем, что коллегам, работающим в этом отделе, виднее и все, что могли, они уже сделали (т. е. покрыл их). Кроме того, продавец вдруг стал говорить о том, что клиент сам знает, что ему нужно купить, и всегда найдет товар, если ему действительно надо. Стало понятно, что продавец на должность администратора явно не годится.

Пример.

На должность менеджера отдела рекламы устраивалась очень активная молодая женщина. На собеседовании она производила приятное впечатление своей энергией и жизнелюбием. Ее письменное проверочное задание состояло из трех пунктов. При довольно скромном выполнении заданий в каждом из них она сделала дописку, что у нее много идей, но расскажет она их, только когда ее примут. До момента окончательного решения она неоднократно звонила менеджеру по персоналу с целью встретиться и поговорить по душам. Таким образом, потенциальный сотрудник, привыкший манипулировать коллегами и руководителем, при проверке через бумагу потерял свой «инструмент» и почувствовал себя неуверенно.

Даже если будущая трудовая функция соискателя напрямую не связана с написанием чего-либо, письменное задание будет все же не лишним. Так как многие не достаточно хорошо владеют письменной речью, упор необходимо делать не на то, как соискатель пишет. Писать труднее, чем говорить (особенно на рабочую тему). Важно, как он будет стараться. На бумаге отчетливее проявляется лень человека и «отлынивание от задач».

Еще одной достаточно распространенной ошибкой является то, что многие специалисты по кадрам не берут во внимание, что при выполнении задания, соискатель зачастую пытается угадать позицию и взгляды самого работодателя в той или иной ситуации. Рекомендуется сначала проговорить свою позицию, расшифровать желаемые качества соискателя, в чем они должны проявляться, а уж после этого давать задание из реальной жизни.

Ошибкой будет являться и такая ситуация, когда проверяющий дает задание либо слишком глобального характера, масштабное, что может достаточно сильно напугать потенциального работника, либо очень незначительное, мелкое, что не даст возможности осуществить всестороннюю проверку претендента на должность. Примером глобального задания будет являться нередко встречающееся на практике предложение разработать целую рекламную

¹² А. В. Кавтреева «Прием на работу. Шесть характерных ошибок.» www.retailclub.ru

кампанию для фирмы. Незначительным же заданием будет являться, например, поручение набрать небольшой «текстик» рекламного объявления.

Необходимо принять к сведению, что проверочные задания должны быть в первую очередь проверочными и не давать основание для сомнений соискателя в том, что вы проверяете именно его качественные характеристики, а не выуживаете идеи либо информацию, полезную для фирмы, с целью присвоить их «себе любимому», и уж тем более не должно складываться впечатления, что работодатель желает привлечь бесплатную рабсилу. Если соискатель чрезмерно озабочен защитой своих идей, необходимо сосредоточить внимание на его личностных характеристиках, поскольку в большинстве случаев это говорит о склочности характера, неуживчивости и огромном самомнении.

Следующей, часто встречающейся типовой ошибкой при отборе специалистов является то, что специалист, непосредственно осуществляющий процесс диагностики соискателя на должность, давая определенное задание, конечно же, знает решение либо какой-то профессиональный прием для достижения верного решения и подсознательно ожидает от соискателя ответа, абсолютно идентичного с его решением. В данной ситуации необходимо помнить о следующей рекомендации: если область, в которой проверяется соискатель, не однозначна, возможны вариации поведенческого характера, то после получения ответа, отличающегося от контрольного, важно выслушать доводы соискателя, его аргументацию.

Каждый работодатель прекрасно понимает, что, проходя собеседование, соискатель старается показать себя с наиболее выигрышной стороны, пытается раскрыть перед проводящим отбор весь свой потенциал. И нередко случается так, что в дальнейшей работе соискатель не реализует своих заявленных при отборе возможностей. Для того чтобы этого не происходило, работодателю важно сделать так, чтобы выявленная при проверке энергия нового сотрудника не пропала, и задействовать его в производственном процессе так, чтобы неудовлетворительно работать не получилось.

Глава 3. Использование психологического тестирования при отборе персонала

3.1. Понятие психологического теста, требования, предъявляемые к нему

Проблема использования психологических тестов при отборе соискателей на работу обсуждается давным-давно и по-прежнему опирается на личный выбор руководителя организации. Причем заключение применять или нет психологические тесты до сих пор, как правило, в большинстве случаев опирается на внутреннее убеждение, чем на действительном знании проблемы: зачем это нужно и что это дает работодателю при диагностике претендента на вакантную должность.

Сама процедура отбора и найма соискателя на вакантную должность, как уже говорилось выше, состоит из одного или нескольких собеседований. Но довольно непродолжительный разговор с соискателем не дает полного и достоверного представления о нем. Это лишь первое впечатление, которое может оказаться либо верным, либо нет. Кроме того, в момент беседы у обоих участников, и у специалиста по подбору кадров, и у соискателя на должность, может болеть голова, их могут заботить другие неотложные дела или может быть плохое настроение. А возможно, они просто друг другу не понравились без каких-либо на то видимых причин. То есть слишком много чисто субъективных факторов влияет на результат собеседования. И, если нет четких критериев отбора, соискатель не попадает на следующий этап отбора. Вполне возможно, что соискатель даже окажется славным собеседником и его анкетные данные будут соответствовать формальным требованиям к вакансии, но кто может поручиться, насколько успешно он будет работать, добиваться реальных результатов, насколько быстро он действует и обучается в сложных ситуациях. Работодателю хотелось бы знать о будущем работнике не только содержание его трудовой книжки, почитать рекомендации и выяснить профессиональные

характеристики специалиста, но и то, сможет ли в сложную минуту собраться, принять необходимые меры, в экстремальном случае возьмет ли он на себя ответственность за принятое самостоятельное решение. Естественно, что за одну беседу выяснить это наверняка не представляется возможным, но кое-что узнать о соискателе просто необходимо.

Любое первое и зачастую импульсивное впечатление необходимо проверять. Именно с этой целью и применяют психологические тесты. Самый лучший вариант в такой ситуации – прибегать к услугам профессиональных психологов. Как ни крути, все-таки результаты психологического тестирования – это некоторая объективная реальность, надежность этих результатов в зависимости от квалификации специалиста и используемых методик будет от 20 до 70 %. Таким образом, тесты дадут вполне заслуживающую доверия информацию, если их применяет профессионал.

Специалисты не рекомендуют применять тесты всем желающим по собственному почину. К сожалению, на практике наибольшее распространение находят компьютерные версии какого-либо теста, по результатам которого, следуя стандартному шаблону, руководитель ставит соискателю, если это можно так назвать, своеобразный диагноз. Такая схема тестирования далека от совершенства. Во-первых, эти шаблоны, как правило, содержат специфические термины, понятные непрофессионалу лишь на подсознательном уровне, а это далеко не всегда, к сожалению, верно, во-вторых, они противоречивы, и истолковать эти противоречия может только специалист-психолог, понимающий теоретические основы теста. В-третьих, специалист-психолог в определенном смысле подстраховывается, применяя несколько тестов одновременно.

Кроме того, во время проведения тестовой диагностики соискателя психолог получает массу ценной косвенной информации о человеке, которая может быть очень разнообразна. Часто даже при получении не внушающих доверие результатов тестирования такая косвенная информация предоставляет огромное количество неоценимых сведений либо просто поводов к размышлению. Такие косвенные факторы зачастую помогают выявить влечение к алкоголю и наркотикам. Если соискатель впоследствии все-таки занимает вакантную должность, становится несомненно, на какие личностные характеристики стоит обратить особое внимание во время испытательного срока.

Вне всякого сомнения, что любому соискателю в процессе поиска работы рано или поздно доведется столкнуться с психологическим тестированием, потому как на сегодняшний день этот метод широко применяют многие солидные фирмы и кадровые агентства.

Перед тем как обсуждать проблемы применения психологического тестирования в практике отбора и найма персонала, необходимо определиться, что же такое психологический тест как таковой, каковы его основные характеристики, а также коротко проследить историю возникновения и развития тестов и их применения.

Тест (англ. test – «проба», «испытание», «исследование») представляет собой стандартизированные и адаптированные методики психодиагностики, т. е. специализированные задания, результат выполнения которых позволяет измерить психофизиологические и личностные характеристики, способности, а также знания, умения и навыки испытуемого с целью установления их годности к выполнению конкретной работы и оптимального применения их талантов. С постепенным увеличением значения при анализировании полученных данных компьютеров применяемые при отборе сотрудников тесты становятся сложнее. Ведь ошибки при подборе некоторых специалистов, чаще всего руководящего звена, организации «влетают в копеечку» и надолго снижает ее конкурентоспособность.

Тесты такого рода впервые стали применяться в 1864 г. в Великобритании Дж. Фишером для проверки знаний учащихся. Теоретические же основы самого психологического тестирования (использование серии равных проб к большому числу человек, статистическая обработка результатов, выделение эталонов оценки) были выработаны английским врачом-психологом Ф. Гальтоном в 1883 г.

Термин «тест» впервые ввел американский психолог Дж. Кеттелл в 1890 г. Им была предложена включающая 50 тестов серия, заключающаяся в определении простейших

психофизиологических характеристик, основанных на наиболее применяемых в то время экспериментах (например, измерение силы каждой из рук с помощью динамометра, оценка быстроты реакции и т. д.). Психолог-француз А. Бине приложил принципиальные основы тестологических исследований к высшим психическим характеристикам индивида: в предложенную им серию тестов (1891 г.) вошли задания на испытание памяти, типа представления, внимания, эстетические и этические чувства и т. д. В 1911 г. немецким психологом В. Штерном был разработан и адаптирован коэффициент интеллектуальности.

И только в начале XX в. стали разграничивать психологические и педагогические направления в разработке тестов. Первый специализированный педагогический тест разработал американский психолог Э. Торндайк. С формированием тестирования произошло внедрение в педагогику и психологию математических методов. Для более беспристрастного анализа тестовых исследований и типизации тестологических методик был разработан корреляционный метод. В дальнейшем формировании тестовых методик большое значение отводится таким статистическим методам, как, например, факторный анализ. Значительное распространение тесты получили в психодиагностике для отбора профессионального персонала.

Все системы тестов основываются на самых всевозможных теоретических суждениях о психодиагностике. Тем не менее, любые тесты составляются по одной установленной схеме: сначала определяются цели теста, после чего он составляется в черновом виде, затем происходит испытание на определенной выборке испытуемых и исправление выявленных недостатков теста и последняя стадия – разработка системы измерений и правил трактовки полученных результатов.

Все психологические тесты можно охарактеризовать с позиций надежности, валидности, определения различий между стилями задач и т. д.

Использование психологических тестов в жизни соединено в основном с изучением и анализом характерных черт личности, формулируемых посредством количественных показателей.

Применяются тесты также и в физиологии и медицине для изучения различных естественных процессов организма (секреции, моторики и др.), а также с целью установления в каком состоянии находятся органы, ткани и организм в общей сложности.

Существует несколько требований, которым должен удовлетворять каждый психологический тест, – это объективность, валидность и надежность.

Объективность психологического теста представляет собой обособленность полученных показателей, их анализа и толкования от поведения и субъективных суждений проводящего тестирование специалиста.

Достижение объективности психологического теста мыслимо только при выполнении определенных условий, таких как:

- 1) процедура проведения теста должна быть единообразна для получения сравнимых с нормой результатов;
- 2) единообразие в анализе результатов выполнения теста;
- 3) установление норм выполнения теста для соизмерения с ними показателей, полученных в результате обработки данных тестирования.

Нормы психологического тестирования разрабатываются специально для различных профессий, возрастов, полов и т. д. Например, нормы для школьников основываются на способностях и достижениях именно этого контингента. Они вводятся для каждой школьной ступени и функционируют в каждой школе на всей территории страны.

Профессиональные нормы разрабатываются для всевозможных групп специалистов (например, инженеров и рабочих различного профиля, секретарей и продавцов).

Локальные нормы разрабатываются и используются для небольших групп индивидов, обладающих общим признаком. В качестве такого признака могут выступать возраст, пол, географический район, социальноэкономический статус и др.

Для представителей любой страны, народности, нации существуют свои национальные нормы, определяемые культурой, моральными устоями и обычаями.

Именно четкое формулирование норм в психодиагностических методиках является их существенной характеристикой. Нормы устанавливаются для применения определенных тестовых результатов как стандартного эталона, с которым сравниваются итоги конкретного тестирования.

Валидность представляет собой степень измерения того качества соискателя, для выявления и оценки которого он непосредственно специализирован. Например, методика «Кольца Ландольта» должна применяться для оценки внимания, ясной концентрации, свободная переключаемость с одного объекта на другой. Если сопоставить имеющиеся в психологии определения понятий концентрации внимания и его переключаемости и выводы, сформированные на основе результатов тестирования с помощью «Кольца Ландольта», можно прийти к выводу, что они вполне отражают содержание психологических определений этих свойств внимания. Соответственно, эта методика вполне валидна, т. е. действительно измеряет то, для чего она предназначена.

Различают несколько типов и видов валидности.

Практическая валидность характеризует тест не только и не столько с позиций его психологического содержания, сколько с точки зрения возможности с его помощью достичь определенной поставленной практической цели (прогнозирования либо диагностики). Существуют подтипы практической валидности: прогностическая и совпадающая. Тестовая методика, обладающая высокой прогностической валидностью, дает возможность сделать выводы по поводу того, насколько успешно соискатель будет выполнять определенную деятельность после приема его на должность. Тест с высокой совпадающей валидностью, т. е. степенью соответствия, позволяет определить, какова возможность того, что соискатель обладает требуемым свойством в настоящий момент времени.

Валидность по объему отображает степень, в которой объем теста охватывает совокупность обстоятельств или учебного материала, по поводу которого должны быть сделаны необходимые выводы. То есть этот тип валидности показывает, в каких пределах психическое свойство отражено в методике.

Оценочная валидность психологического теста – еще один тип валидности, отображает уровень соответствия (корреляции) между показателями, полученными испытуемыми по данному методу соискателями, и оценками измерительного свойства со стороны проводящих тестирование специалистов. Например, при испытании на валидность тестов, подготовленных для проверки способностей школьников, в качестве специалистов, проводящих тестирование, как правило, выдвигаются учителя.

Под внешней валидностью понимается соответствие впечатления, которое создается у неспециалистов при знакомстве со стимулирующим материалом и сугубо внешней стороной тестирования, заявленному содержанию метода.

Только в том случае, если методика прошла все этапы валидации, т. е. проверки на различные типы валидности, и произведены все необходимые действия для того, чтобы она обладала как содержательной, так и практической валидности, может быть создана эффективная методика психологического тестирования.

О высокой **надежности** метода можно говорить только тогда, когда метод точно замеряет то свойство, для диагностики которого он и был предназначен. Можно отметить следующие критерии точности методов психологического тестирования:

1) при повторном использовании данного метода по отношению к тем же самым испытуемым индивидам в одних и тех же условиях, но через определенный промежуток времени полученные результаты обоих тестирований существенно не различаются между собой;

2) не оказывают существенного влияния на получаемые результаты психологического тестирования действия случайных и посторонних факторов. Посторонними факторами чаще всего выступают степень утомления индивида и эмоции (конечно же, если не они подвергаются исследованию), температуру, освещенность помещения, в котором проводится тестирование, и другие факторы (т. е. так называемые посторонние случайные факторы нестабильности измерительной процедуры).

3.2. Виды применяемых тестов (тесты на личностные характеристики, интеллект, тесты способностей и пр.)

Какого рода психологические тесты в большинстве случаев используются при отборе и найме специалистов? Во-первых, возможно использование как бланковых, так и компьютерных вариантов предъявления тестов соискателю.

Применяемые при отборе соискателей и приеме их на работу психологические тесты подбираются в зависимости от требований к данному конкретному потенциальному работнику как к профессионалу, будущему члену коллектива, возможному руководителю организации и т. д. Для каждой вакантной должности составляется свой набор, так называемая «батарея» тестов, соответствующий основному кругу полномочий сотрудника. Компетентный менеджер по персоналу или управленец непременно обладает системой разработанных критериев отбора кандидатов на каждую вакансию.

Например, линейный менеджер должен обладать недюжинными интеллектуальными способностями, поведенческой гибкостью, умением мыслить и анализировать, легкостью и профессионализмом в общении с клиентами, осуществлять грамотное руководство, способностью принимать и отвечать за принятые решения.

Для бухгалтера важно внимание, развитый интеллект и математическая память, способность к плодотворному труду в стрессовых ситуациях, а также, учитывая тот момент, что в бухгалтерии работают в основном женщины, руководитель может обратить особое внимание на умение бесконфликтно сосуществовать в женском коллективе.

Дизайнер по рекламе обязан уметь действовать творчески, созидательно, новаторски, продуцировать нестандартные идеи и подходы к рекламной деятельности, уметь продуктивно и самостоятельно работать на выбранном поприще, выдерживать авралы и гибко подходить к требованиям клиентов фирмы.

Основные критерии отбора, компетенции для каждой позиции определяются непосредственно менеджером по персоналу и руководителями организации разных уровней.

Условно можно разделить все применяемые на практике психологические тесты на несколько категорий.

Интеллектуальные тесты предназначены для выяснения уровня интеллекта и образования кандидата на вакантную должность. Используются, как правило, как общие психологические тесты для любого интеллекта, так и специальные психологические тесты, направленные на различные разновидности интеллектуальных способностей. Например, для таких специалистов, как учитель, переводчик, и даже для, казалось бы, простого секретаря, необходимо иметь достаточно высокий уровень вербального интеллекта (т. е. умением хорошо владеть государственным языком, логично и грамотно изъясняться, обладать большим словарным запасом, точно понимать высказывания партнера, адекватно на них реагировать и т. д.). Для коммерческого директора организации и маркетолога потребуется умение подвергать анализу, группировать и удерживать в памяти большие объемы информации. В свою очередь, от дизайнера и художника мы ожидаем незаурядного пространственного мышления и умения находить решение своеобразных творческих тем.

Следующая категория психологических тестов – это **тесты на внимание и память**. Они могут быть органически включены в тест интеллекта либо выделяться отдельно, если такие необходимы на профессиональном поприще. Возможно исследовать с помощью тестов разнообразные виды памяти, оценивать ее как по объемности, так и по плодотворности запоминания. С их помощью обычно измеряют пригодность к продолжительной и однообразной работе, умение без ущерба для производительности труда переходить от одной трудовой функции к другой, а также внимательность и умение оперировать большим объемом информации.

Еще одна категория – это **личностные тесты**. Они призваны обнаруживать специфики личности индивида, его характерные черты. Совокупность предназначенных для выявления

особенностей ставится в зависимость от абстрактной доктрины, на которой строится психологический тест. Как правило, они очерчивают поведенческие специфики личности соискателя, его общественные навыки, способность к толерантности и многое другое. Эти тесты помогают измерить либо степень выраженности каждой характеристики, либо по совокупности полученных данных относить человека к тому или иному типу личности. Разработаны и апробированы на практике как комплексные тесты, описывающие личность в целом, так и тесты на какое-либо определенное качество (например, тесты на способность к самоконтролю, способ принятия решений, агрессию и др.). Некоторые тесты специализированы непосредственно для обнаружения аномалий характера индивида и развития его личности.

Отдельно необходимо сказать про **тесты на выявление уровня мотивации** (т. е. хочет ли человек реально работать или учиться, что может усилить его желание и вдохновить на реальные действия) и ценностные ориентации.

На сегодняшний день мотивация является проблемным вопросом. Необходимо использовать специфические факторы, которые именуются регуляторами мотивации, в противном случае может возникнуть чувство неудовлетворенности. Существуют некоторые факторы – главные мотиваторы, которые действительно повышают выделение энергии, они и являются настоящим источником чувства личной удовлетворенности работника.

В некоторых случаях используются **проективные тесты**, когда соискателю, например, предлагают нарисовать что-либо или проинтерпретировать, т. е. истолковать, раскрыть смысл картинки или фотографии. При обработке таких тестов и при умелом с ними обращении специалисты приобретают достаточно надежную информацию о претенденте на вакантную должность, хотя они и очень трудоемки.

Следующая достаточно важная категория психологических тестов – это **тесты межличностных отношений**. Такого рода тесты характеризуют такие личностные качества соискателей, как стиль общения с сослуживцами, склонность и конфликтность, способность идти на компромиссы, являться на помощь другим и просто общие навыки общения в различных ситуациях. Как правило, особо выделяют тестирование соискателя на конфликтность, так как конфликты в коллективе могут отнимать практически все рабочее время, что совсем не в интересах работодателя. К этой же группе тестов, как правило, добавляют и тесты на раскрытие стиля руководства или лидерства.

Тесты способностей – это еще одна категория психологических тестов, применяемых при наборе персонала.

Способностями именуют индивидуально-психологические, содействующие успеху в какой-либо профессиональной либо творческой деятельности особенности человека. Индивидуальные способности формируются, существуют и проявляются в различной деятельности человека. Способности бывают общие и частные.

Общие способности, как правило, присущи абсолютно всем людям без исключения. Под общими способностями подразумеваются такие основные способности, как способность ощущать, воспринимать, запоминать, переживать, мыслить. Также к общим способностям относят присущие в большей или меньшей степени всем людям способности к общечеловеческим видам деятельности: игре, учению, труду, общению.

Частные способности – это способности, присущие не всем людям. К ним относятся, например, музыкальность, упорство, напористость, аналитическую память; а также связанные профессиональной деятельностью, специфические особенности конкретной личности.

В психодиагностическом тестировании способностей соискателей различают, таким образом, тесты специальных способностей, тесты, направленные на выявление общего интеллекта (тестирование общих способностей), а также тесты-«батареи» (комплексные).

Психологическое тестирование специальных способностей кандидата сориентировано на градацию способностей к определенным видам деятельности. Наиболее широко применяются такие тесты при профессиональной ориентации личности, а также решении задач в области профессионального отбора.

3.3. Преимущества и недостатки психологического тестирования

Довольно сложно принять решение по отбору того или иного соискателя на основе обычного интервьюирования без проведения психологического тестирования. В этом и состоит основное преимущество психологического тестирования при диагностике кандидата на вакантную должность.

В подтверждение этого ряд исследований западных специалистов по управлению персоналом убедительно показали тот факт, что обычное интервью, к сожалению, не обладает в достаточной мере валидностью: слишком уж много случайных субъективных факторов воздействуют на принятие решения по результатам собеседования с соискателем на вакантную должность. Чаще всего интервью бывает абсолютно бесполезной церемонией: интервьюер штудирует литературу о том, как провести собеседование при отборе и найме персонала, а соискатель – о том, как благополучно его выдержать. А в результате даже хорошему специалисту могут отказать в приеме на работу по причине таких посторонних факторов, как слабое рукопожатие либо вспотевшие ладони соискателя на должность, небольшое опоздание на собеседование либо несвоевременный (по мнению интервьюера) вопрос об оплате и тому подобные факторы.

Профессиональный психолог во время формирования коллективов сотрудников сталкивается с такими сложными проблемами, как, оценка профессиональной пригодности, профессиональная ориентация кандидатов, отбор и расстановка кадров, изучение степени психического здоровья сотрудников, поведенческих отклонений, проверка результативности проводимых коррекционных воздействий, оценка работоспособности, прогнозирование трудностей в обучении данного конкретного индивида, отбор групп сотрудников по психологической совместимости, рекомендации допустимого в конкретном коллективе стиля руководства, определение общего психологического климата в организации, и самое главное – предупреждение конфликтов между сотрудниками.

За рубежом, в частности в Европе и США, в этой сфере жизнедеятельности общества для обеспечения качественного использования психологических методов отбора и найма персонала существует хорошо развитая профессиональная отрасль теоретических знаний и практических навыков, значительный багаж хорошо проработанных психологических тестов, особые организации, которые призваны разрабатывать тесты как для общего использования, так и по заказу крупных компаний. Такие организации обеспечивают все выдвигаемые к тестированию требования, следят за дозволенным применением разработанных методик. Кроме того, они предоставляют услуги по проведению комплексного анализа результатов тестирования и подготовке отчетов с трактовкой.

Нельзя с абсолютной уверенностью утверждать, что применение психологических методов за рубежом происходит ровно, совершенно без проблем, однако большой опыт использования психодиагностики при отборе и найме персонала позволил выработать определенные правила, позволяющие регулировать практику профессионального отбора.

Так, по действующему законодательству США работодатель в неукоснительном порядке обязан предоставить доказательства того, что критерии отбора персонала, применяемые им, действительно необходимы для высокого качества выполнения работы по данной должности, а процедура и методы определения уровня качеств соискателей на вакантную должность соответствуют целям. Если это не будет обосновано, работодатель будет нести весьма значительные материальные убытки в результате судебного разбирательства по поводу дискриминации.

Применение психологических методов отбора в других странах возможно только при наличии надлежащей квалификации, засвидетельствованной соответствующими документами. В некоторых случаях даже общепсихологическое образование не дает специалисту права пользоваться той или иной методикой, т. е. требуется прохождение дополнительного обучения.

Таким образом, становится понятно, что большинству организаций, не имеющих в своем штате профессиональных психологов либо менеджеров со специальным психологическим

образованием, приходится прибегать при подборе персонала к услугам научно-исследовательских институтов и консультативных фирм. В противном случае отбор специалистов с использованием не соответствующих требованиям технологий может дорого обойтись нанимателю. Цена таких ошибок для работодателя может быть очень велика.

В нашей же стране, к сожалению, усиление конкуренции на рынке, экономический кризис и все более повышающиеся требования компаний постепенно приводят к осознанию недостаточности простого анкетирования при отборе соискателей на вакантные должности. В сложившейся на сегодняшний день ситуации необходимо радикальное изменение качества услуг по подбору и оценке соискателей, проведению организационных исследований в области психологической диагностики и прогнозу эффективности деятельности как отдельных сотрудников, так и организаций в целом. В такой непростой обстановке возникает реальный практический запрос на теоретические психологические знания и практические навыки в области психодиагностики соискателей. К сожалению, на пути результативного применения методик психологического тестирования возникает ряд существенных препятствий.

В первую очередь обидно за то, что все существующие на сегодняшний день немногие методики, которые имеются в распоряжении отечественных психологов, были почерпнуты за рубежом, а их адаптация к реалиям нашей страны в большинстве случаев свелась к элементарному и, к сожалению, не всегда качественному переводу.

Еще одним достаточно серьезным препятствием на пути использования современной психологической диагностики в практике профессионального отбора является довольно низкий уровень психометрической культуры как самих работодателей, так и специалистов-психологов. Незначительная действенность психодиагностического анализа постепенно приводит к потере престижности и авторитетности научного знания и профессии психолога, и в результате эта сфера жизнедеятельности заполняется различными псевдонаучными специалистами, которые сами себя называют психологами, а на самом деле не имеют к психологии вообще никакого отношения.

Таким образом, детская либо педагогическая психологии, конечно же, очень важные научные и прикладные отрасли, но наличия знаний в этой области не всегда хватает для психодиагностики соискателя. К сожалению, у многих руководителей организаций-заказчиков складывается ложное суждение, что в применении тестов нет ничего особенного, что вполне достаточно просто купить сборник каких-либо тестов для менеджеров и вопрос с психодиагностикой решен.

В то же время в тестировании нет ничего ужасного – это вполне обыкновенная, общепринятая практика отбора и найма персонала. Хотелось бы подчеркнуть, что профессиональное применение психодиагностических инструментов еще никому не повредило, конечно же, с учетом обязательного соблюдения норм и принципов профессиональной этики. А это означает, что полученные результаты личностного тестирования не должны разглашаться, они могут быть доступны только лицам, которых это непосредственно касается.

Но все же необходимо помнить, что психологические тесты обладают довольно ограниченными возможностями, и полученные результаты психологического тестирования показатели, скорее всего, нужно применять как вполне достоверную, немаловажную, но все-таки не основную информацию при принятии решения о найме того или иного соискателя на должность. Ведь успехи сотрудников на трудовом поприще зависят от множества факторов, таких как способность выполнять определенного рода работу и мотивация к труду, организация труда в данной фирме и взаимоотношения власти и подчинения. Например, работники, обладающие не слишком высоким уровнем интеллекта и личностных способностей, добиваются больших достижений в условиях, когда руководитель организации в стиле управления использует авторитарный стиль и оказывает на своих подчиненных жесткое давление. Высокий уровень интеллекта и творческие способности лучше проявляются у сотрудников в том случае, если руководитель организации использует демократичный стиль управления персоналом.

Таким образом, можно сделать вывод, что в руках профессионала психологические тесты, как источник информации о соискателе, обладают высокой степенью достоверности и, чем они

специализированнее, тем вернее получаемая информация. Вот почему для проведения тестирования создают либо комплектуют сразу несколько тестов («батарею»), диагностирующих необходимые для данной профессии умственные, мыслительные, личностные, мотивационные и волевые качества. Полученные результаты дают возможность понять состояние индивида в данный конкретный момент и, естественно, со временем изменяются.

Может возникнуть такой вопрос: а правомерно ли вообще проведение психологического тестирования при подборе необходимого персонала? Можно сказать, что процедура проведения психологического тестирования законодательно не запрещена. Хотя за рубежом имеются учрежденные государством юридические нормы, накладывающие запрет на дискриминацию по результатам психологического тестирования. Но, к сожалению, у любого работодателя всегда есть шанс сослаться на недостаточные или неподходящие стаж и опыт работы соискателя.

Поэтому, повстречавшись в ходе поиска желаемой работы с проведение психологического тестирования, нужно внутренне быть к этому готовым (особенно если есть заинтересованность в работе). Как правило, обращение к психодиагностическому тестированию положительно характеризует именно кадровые агентства, куда приходит соискатель в надежнее получить достойную работу. Руководство всегда большое внимание отводит отбору кадров для своей организации и деятельности персонала, да и самим сотрудникам организации далеко не все-равно, что за человек будет работать с ними рядом. Результаты деятельности организации в целом будут зависеть от качественного подбора специалистов. Вновь принятый сотрудник должен обладать не только отличными профессиональными качествами в своей области деятельности, но и умением органично вписаться в команду, иметь такие же человеческие и общие ценности.

На практике также очень часто возникает опасение: а что, если человек знаком с данным тестом? Может ли он, руководствуясь каким-либо определенным методом, вычислить желательные ответы при выполнении личностного теста?

Необходимо заметить, что интеллектуальные тесты очень часто напоминают экзаменационную ситуацию, когда необходима собранность, несмотря на уверенность кандидата в правильности своих ответов, невнимательность здесь недопустима. Но, как правило, все оценивающие интеллектуальные способности тесты ограничены временными рамками, а значит, нужно показать высокий потенциал за небольшой отрезок времени. В это время изучаются способность соискателя работать и мыслить с необходимой скоростью. Практически никто не может достаточно и убедительно симулировать наличие высокого уровня интеллект, а так же, запомнить все правильные ответы во всех тестах. В личностных тестах нет возможности, да и незачем вычислять правильные ответы, так как их результаты всецело зависят непосредственно от конкретного человека. Ведь каждый человек обладает своей индивидуальностью. В любом случае, соискатель вряд ли сможет угадать, какому именно типу личности симпатизирует работодатель. Кроме того, люди, которые дают только «социально положительные» ответы, оставляют негативный осадок.

Таким образом, использование в диагностике соискателей психологических тестов как инструмента отбора персонала становится все более популярным явлением, кроме того, за последнее десятилетие наметилось качественное изменение подходов к анализу результатов, который полностью доверяется профессионалам.

В качестве приложения к изложенному материалу хотелось бы привести несколько вариантов типовых анкет и образец резюме.

Рекомендации по составным частям резюме

Колесникова Татьяна Сергеевна

216001, Саратов, ул. Симбирцева, 82, кв. 16. Тел.: (0101) 96-12-53 (дом.)

Дата и место рождения	10 декабря 1970 г., г. Саратов
Цель:	Заключение трудового договора на должность офис-менеджера в торговой компании, оплата от 5000 рублей
Образование	
1987—1992	Саратовский государственный технический университет, факультет управления производственными системами, по специальности «Стратегический менеджмент»
1994—1995	Курсы английского языка при Саратовском государственном университете
1998	Курсы по изучению маркетинга при Институте бизнеса и делового администрирования
Опыт работы	
1998 — настоящее время	«Реклама недели» (Россия, г. Саратов), менеджер по рекламе. Функции: контакты с различными торговыми предприятиями, составление договоров на оказание рекламных услуг.
Дополнительные сведения	Английский язык (могу изъясняться и работать с профессиональной документацией). PC — пользователь (WinWord, Excel, MS-Office). Водительские права категории В, опыт вождения четыре года. Замужем, детей не имею.

Анкета поступающего на работу №

Имя _____

Отчество _____

Фамилия _____

Фото _____

Дата рождения

(день / месяц / год) _____

Полный адрес _____

Телефон домашний (Страна) (Город) (Номер)

Телефон рабочий (Страна) (Город) (Номер)

Можно ли с Вами связаться на работе да нет

С какого времени (месяц / год) Вы можете приступить к работе? _____

Диплом	Профилирующие предметы	Дополнительные предметы	Время учебы с по
Бакалавр (или эквивалент)			
Магистр (или эквивалент)			
Дополнительное образование			
Тип диплома	Профилирующие предметы	Дополнительные предметы	Время учебы с по

Знание иностранных языков

Родной язык _____

Другие языки (у) (п) очень хор. (у) (п) хор. (у) (п) средн.

(у) — устно, (п) — письменно

Стенография немецкий англ. франц. др.

Пользование диктофоном да нет

Комментарии интервьюера:

Для поступающих на должность секретаря или административные должности:

- а) знание компьютера;
- б) отсутствует;
- в) начальные навыки;
- г) среднее;
- д) хорошее;
- е) профессиональное владение.

Укажите, с какими программами и текстовыми редакторами Вы работаете

Опыт работы		
Название организации (компании)	Продолжительность работы с ... (мес / год) по ... (мес / год)	Название должности / основные обязанности
1.		
2.		
3.		

Каково Ваше состояние здоровья на данный момент?

- а) среднее;
- б) хорошее;
- в) отличное.

Есть ли у Вас водительские права? С какого времени?

- а) да;
- б) нет.

Какой категории?

Марка _____

Год выпуска

Что Вы знаете о нашей компании?

Хотели бы Вы сделать дополнительные заявления по личным или профессиональным вопросам?

Место и дата составления документа Подпись

/ /20

Анкета

1. Фамилия

2. Имя

3. Отчество

4. Год рождения

5. Образование

6. Учебное заведение, год окончания

7. Специальность

8. Знание иностранного языка, степень владения

9. Последнее место работы, должность, оклад

10. Стаж работы

11. Имеете ли навык работы на персональном компьютере?

12. Имеете ли навык работы на пишущей машинке?

13. Чем бы хотели заниматься, какую должность занимать?

14. Желаемая оплата

15. Желаемый режим работы (возможность ненормированного рабочего дня)

16. Возможность командировок

17. Семейное положение

18. Ваши увлечения

19. Домашний адрес, телефон

20. Дополнительные сведения

Подпись _____

Анкета

(заполняется собственноручно)

Место для
фотографии

1. Фамилия _____

Имя _____

Отчество _____

2. Число, месяц, год и место рождения (село, деревня, город, район, область, край, республика)	
3. Гражданство (если изменяли, то укажите, когда и по какой причине)	
4. Образование, когда и какие учебные заведения окончили, номера дипломов Специальность по	

диплому	
Квалификация по диплому	
5. Ученая степень, ученое звание, когда присвоены, номера дипломов	
6. Какими иностранными языками владеете и в какой степени (читаете и переводите со словарем, читаете и можете объясниться, владеете свободно)	

7. Состав семьи (в том числе иждивенцы)

Степень родства	Фамилия, имя, отчество	Дата рождения

8. Имеете ли Вы заграничный паспорт, укажите фамилию и имя в латинском написании как в заграничном паспорте

9. Отношение к воинской обязанности и воинское звание_____

10. Домашний адрес (с указанием индекса), номера телефона (в том числе мобильного)

По
паспорту_____

Фактический_____

11. Паспорт или документ, его заменяющий (серия, номер, кем и когда выдан)

12. Дополнительные сведения (государственные награды, участие в
выборных представительных органах, а также другая информация, которую
оформляемый желает сообщить о себе)

Заполняющий анкету обязан в недельный срок сообщать обо всех
последующих изменениях (образовании, местожительства, паспорта и др.) в
кадровую службу для внесения изменений в его личное дело.

Компания гарантирует конфиденциальность представленной
информации.

« _____ » _____ г.

Подпись _____

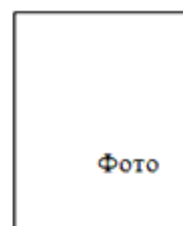
Фотокарточка и данные об оформляемом сотруднике соответствуют
документам, удостоверяющим личность, документам об образовании и
воинской службе.

М. П.

(подпись, фамилия работника кадровой службы)

« _____ » _____ г.

Анкета о приеме на работу



1. Фамилия, имя, отчество

2. Год, месяц, число рождения

3. Место рождения

Республика, край, область, населенный пункт

4. Образование: _____ среднее, _____ среднее специальное, _____
высшее

Учебное заведение

Вид обучения: _____ дневное, _____ вечернее, _____ заочное

Год выпуска _____

Специальность по диплому (свидетельству)

Квалификация по диплому (свидетельству)

5. Опыт работы в коммерческих структурах: _____ да, _____ нет

6. Опыт работы: _____ да, _____ нет

7. Причина поиска новой работы:

- а) низкий уровень заработной платы;
 - б) плохой контакт с руководством;
 - в) отсутствие профессионального роста;
 - г) ограниченность карьеры;
 - д) плохой контакт с коллегами;
 - е) другое (указать причину).
-

8. Общий стаж работы

9. Трудовая деятельность за последние пять лет

Год приема на работу	Год ухода с работы	Место работы	Должность	Выполняемые обязанности

10. Какую должность Вы хотели бы занимать?

11. Возможность командировок: _____ да, _____ нет

12. Знание программного обеспечения: _____ да, _____ нет

13. Опыт работы с персональным компьютером:

_____ нет, _____ основы, _____ пользователь

_____ досконально

14. Работа с Windows: _____ да, _____ нет

15. Знание иностранных языков:

а) _____ английский: _____ плохо, _____ посредственно, _____ хорошо, _____ в совершенстве

б) _____ немецкий: _____ плохо, _____ посредственно, _____ хорошо, _____ в совершенстве

в) другой _____

16. Семейное положение: _____ холост, _____ женат,

_____ не замужем, _____ замужем,

_____ разведен (а).

17. Наличие детей (если есть, год рождения): _____ да, _____ нет

18. Место постоянного жительства (адрес)

_____ домашний телефон _____ рабочий телефон _____

19. Дата заполнения: « _____ » _____ 200__ г.

20. Беру на себя ответственность, что указанные мною в данной анкете сведения являются полностью достоверными.

Подпись _____

Обобщая все вышеизложенное, хотелось бы подвести некоторые итоги.

Как было выяснено, отбор и найм персонала – это процесс заполнения производственных вакансий в организации при помощи найма новых сотрудников. Это непрекращающийся процесс в большинстве организаций, потому что вновь пришедшие работники нужны для замены тех, кто покидает организацию. Основная трудность в том, чтобы найти людей с такими квалификацией, багажом знаний и запасом опыта, которые соответствовали бы требованиям работодателя либо организации, ведь их работа в будущем должна принести пользу организации. Последнее становится особенно проблематичным ввиду того, что достаточно сложно предвидеть, насколько качественно принимаемый работник будет в будущем выполнять свою трудовую функцию на основе сведений о его прошлом, поскольку большую часть этих сведений предоставляет сам кандидат. Многие организации в последнее время используют довольно сложные технологии решения подобных проблем, особенно при выборе руководящих работников. Но чаще всего отбор и найм происходят спонтанно.

В отборе и найме на работу существует несколько стадий, каждая из которых в идеале должна тщательно контролироваться организацией.

Первый этап. Создание спецификации работы, т. е. основных характеристик работы. В идеале она должна явиться следствием скрупулезного изучения непосредственной трудовой функции.

Второй этап. Создание спецификации личности, т. е. определение личных качеств, которые подходят запросам основных характеристик (спецификации) работы. Здесь обычно используются два примерных плана.

Способ организации отбора претендентов Фрейзера, включающий в себя пять уровней:

- 1) впечатление, которое лицо производит на других (внешность, вербальные данные, умение общаться, самопрезентация соискателя и т. д.);
- 2) квалификационные характеристики кандидата на должность;
- 3) врожденные способности личности;
- 4) мотивационные побуждения как существенный фактор;
- 5) приспособляемость (т. е. способность позитивно реагировать в новой ситуации).

Оценочный план Роджера, состоящий из семи уровней:

- 1) оценка внешних данных претендента;
- 2) профессиональные достижения соискателя на замещение существующей вакантной должности;
- 3) степень общего интеллектуального развития претендента;
- 4) наличие частных (присущих не всем абсолютно людям) способностей личности;
- 5) интересы;
- 6) предрасположенности;
- 7) обстоятельства.

Третий этап. Отбор, т. е. поиск подходящих кандидатур, с использованием рекламы, специальных агентств и т. д.

Четвертый этап. Просмотр, т. е. детальное рассмотрение всех заявлений, чтобы определить, какие из кандидатов смогут занять вакантный пост.

Пятый этап. Непосредственно процесс отбора, т. е. выбора кандидата из числа соискателей для найма на работу. Это наиболее трудная стадия всего процесса по причинам, которые уже были перечислены выше. Собеседование, как уже было сказано, является наиболее распространенной формой отбора. Но здесь также есть свои проблемы. Главным образом это некомпетентность или субъективная предрасположенность специалиста или лица, проводящего это собеседование. В последнее время организации все чаще прибегают к использованию

психологических тестов и проверке личных качеств, которые дополняют собеседования, для определения способностей, а также для сравнения различных характеров. Их целью является раскрытие настоящей личности кандидата на замещение вакантной должности с использованием более или менее объективных методов оценки. Большинство организаций используют при отборе сотрудников сразу несколько тестов, дающих возможность установить степень соответствия профессиональных способностей и личностных характеристик претендента выдвигаемым ими требованиям, включая проверку кандидатов в принятии решений и в ситуациях, требующих лидерства.

Порядок и способ проведения всех стадий отбора и найма может значительно изменяться в зависимости от субъективизма специалистов, которые руководят этим процессом, что порой является источником дискриминации. Явная дискриминация по половому признаку или расовая дискриминация сейчас запрещены законом. Однако лица, принадлежащие к определенным социо-этническим группам, так называемым «неблагоприятным», все еще не осмеливаются претендовать на некоторые виды работы. Для решения этой проблемы некоторые предприятия провозглашают себя организациями равных возможностей. На Западе распространено такое понятие, как «стеклянный потолок». Подразумевают под ним невидимый, но непреодолимый барьер, который не позволяет большинству женщин достичь высочайших должностных постов в руководстве, несмотря на все попытки покончить с дискриминацией на производстве за последние годы. «Стеклянный потолок» существует, потому что высшее руководство организаций мужского пола считает, что таланты и способности, необходимые для высоких постов, свойственны только мужчинам. Таким образом, руководители-мужчины набирают новых руководителей по своему образу и подобию. Например, под дискриминацией конкретно в Великобритании понимается неравное обращение с работниками.

Наиболее распространенными формами дискриминации являются:

1) о дискриминации (фактическом либо юридическом умалении прав) по половому признаку говорят в том случае, если работодатель не одинаково воспринимает мужчин и женщин, работающих в организации;

2) расовая дискриминация представляет собой разницу в отношении какого либо индивида к людям, основанное на их национальности, расе, этническом происхождении или цвете кожи.

Никакого оправдания умаление прав человека ни морального, ни тем более нравственного найти невозможно. Дискриминация кроме ущемления законных прав и интересов людей приводит невозможности раскрыть и применить потенциально заложенные профессиональные и творческие способности многих индивидов, что, в итоге вредит производительности в целом.

Еще в 60-х гг. прошлого столетия британские законодатели стремились прекратить наиболее явные формы дискриминации на рабочем месте. Закон Великобритании 1970 г. об одинаковой оплате труда официально закрепляет права мужчин и женщин на равные ставки оплаты труда за выполнение одной и той же трудовой функции или работы, определяемой как эквивалентная. Тем не менее, в то время существовала точка зрения, что работодатели сумеют найти лазейки и производить сегрегацию, т.е. принудительное отделение, разграничения мужчин и женщин при отборе на работу. Это подтверждается тем фактом, что средний заработок женщины была на четверть ниже, чем средняя зарплата мужчины. Через тринадцать лет, в 1983 г. Закон был изменен. Поправка гласила, что работники имеют право на равную оплату равноценного труда (эта поправка перекликается с директивой Европейской комиссии о равной оплате труда). Таким образом, женщина имеет полное право требовать равную с мужчиной оплату труда, если она качественно выполняет трудовую функцию, равноценную той, которую выполняет мужчина. Работники, трудовые права которых были незаконным образом попорчены, имеют право подавать свои иски в суд по разрешению производственных споров с последующим использованием методов оценки работы для верного удовлетворения иска.

В 1975 г. принимается Закон о дискриминации по половому признаку, который устанавливает неправомерной дискриминацию по половому признаку либо по семейному положению при отборе и найме претендентов на работу, а также подготовке, переподготовке и предоставлении дополнительных льгот и привилегий работникам. Этот закон запрещает не

только прямое умаление прав работников, но и косвенную непрямую дискриминацию. Примером такой дискриминации будет являться опубликование объявлений о потребности организации в специалистах, не включающее в себя женщин.

Закон 1976 г. о межрасовых отношениях достаточно сильно схож с Законом о дискриминации по половому признаку 1975 г. Этот закон также устанавливает незаконность любого ущемления прав и законных интересов по расовым признакам, по цвету кожи, национальности и этнической принадлежности. Исковые заявления лиц, считающих, что их дискриминируют по одному из вышеперечисленных признаков, разрешаются в Суде по рассмотрению производственных конфликтов. Оба этих закона предусматривали создание специализированных комиссии, призванных способствовать искоренению дискриминации в любой форме не только на рабочих местах, но и в образовательных учреждениях и т. д. Кроме того, формирование и распространение среди широких масс населения идеи равных возможностей.

Наряду с уже перечисленными видами дискриминации по половому, семейному, расовому или этническому признаку существует еще один вид дискриминации, которым является ущемление прав инвалидов. Как правило, этот вид дискриминации заключается в отказе лицу, имеющему какой-либо физический недостаток, мотивированный невозможностью качественного выполнения лицом трудовой функции по причине его физического состояния отказ в получении работы, которую он вполне мог бы выполнять. Например, в Российской Федерации сложный состав трудовых правоотношений возникает в том случае, если в соответствии с действующим законодательством работодатель обязан принять на работу инвалидов по системе квот: организации, независимо от формы собственности и организационно правовой формы, на которых работают более 30 человек, должны иметь в штате от 2 до 4 % от среднестатистической численности работников официально зарегистрированных инвалидов. На сегодняшний день эффективность системы квотирования довольно сомнительно.

Несмотря на то, что законодательство всецело закрепило право человека и гражданина на защиту его от наиболее явных форм дискриминации, до достижения уровня общества, лишенного этого позорного явления, нам еще очень и очень далеко. Женщины достигают высоких руководящих постов сегодня еще достаточно редко. В Великобритании, например, с целью проведения пропаганды приема на работу любых категорий работников, а также не препятствовании их карьерному росту, многие организации поощряются получением права носить название «работодатель, предоставляющий равные возможности». Значение этой фразы не подвергается четкому определению.

Как уже говорилось, источниками личной удовлетворенности работой являются определенные факторы, называемые главными мотиваторами.

Удовлетворенность работой – это удовлетворение, которое получает (или, соответственно, не получает) человек от своей работы. Считается, что работники, получающие удовлетворение, более мотивированы и работают продуктивнее, чем не удовлетворенные своей работой. Неудовлетворенность своей работой, кроме того, может привести к абсентеизму, текучести кадров, действиям против предпринимателей или администрации и т. д. Исследование удовлетворения от работы традиционно формирует важный компонент социологии труда. Сторонники теории межличностных отношений полагают, что удовлетворенность от работы можно поощрять при помощи политики руководства и методами, которые увеличивают чувство принадлежности. Основным доводом в их пользу (по их мнению) является то, что люди хотят принадлежать к обществу. Более распространены такие взгляды, что технология является важным фактором, приводящим к неудовлетворенности своей работой.

Американский социолог Роберт Блаунер (р. 1929) считает, что удовлетворение работой снижается на стадии от станка к конвейеру, но затем повышается по мере принятия современных непрерывных технологий, например таких, которые можно встретить на нефтехимическом комбинате. Он считает, что неудовлетворенность имеет четыре грани: чувство бессилия, бессмысленности, изоляции и самоотчуждения. В настоящее время большинство ученых и практиков склоняются к мнению, что, хотя технология и оказывает некоторое влияние на

удовлетворенность работой, не существует одной единственной формы организации труда, ассоциирующейся с одной определенной технологией. Поэтому для того, чтобы работа приносила больше удовлетворения, следует модифицировать организацию труда. Другие ученые, однако, последовали за Карлом Марксом (1818–1883), утверждая, что неудовлетворенность работой возникает из отчуждения средств производства в капиталистическом обществе и, таким образом, от него невозможно избавиться до тех пор, пока существует капитализм.

В последние годы многие специалисты по этим вопросам заявляли, что в поиске причин неудовлетворенности фокус исследований нужно расширить до анализа работы в целом. Психологи полагают, что удовлетворение от работы зависит от ожиданий от работы. Если люди ожидали, что работа будет скучной, их неудовлетворенность не будет такой явной, как в случае ожидания интересной работы. Социологи подтверждают, что неудовлетворенность работой определяется ориентацией на работу. Если главной причиной для выполнения какой-либо работы является возможность получить высокий доход, люди не испытывают большой неудовлетворенности, даже если работа оказывается скучной (так как за нее хорошо платят). По выражению одного социолога, «они видят рану, но не чувствуют боли».

Необходим анализ работы в процессе исследования для идентификации заданий, составляющих определенную работу, или для определения, как организовать работу, для того, чтобы она была наиболее продуктивной и приносила удовлетворение. Предпочтительнее не анализировать индивидуальную работу отдельно, а проследить рабочий поток в целом, поскольку задания могут потенциально передаваться от одного лица к другому либо от одной работы к другой. Анализ работы можно выполнить при помощи простых наблюдений за потоком работы или при помощи научных методов, а также можно использовать собеседования с работниками, занимающими те или иные должности и выполняющими ту или иную работу. Это может быть первым шагом в составлении списка рабочих характеристик (описание работы) для процесса отбора и найма персонала, а также для исследования, насколько рентабельным является данное распределение работы.

Личные качества – это совокупность черт характера человека. Характеристика составляется при помощи тестирования исходя из ответов индивидуума на вопросы о его поведении в различных ситуациях и о его самооценке. Так, например, определяется склонность к лидерству, степень уверенности лица, вдумчивости, заботы о других и т. д. В теории не существует правильных или неправильных ответов на заданные вопросы, но на практике все иногда бывает по-другому. Составлением подобных характеристик в последнее время часто пользуются при отборе и найме персонала, особенно руководящих работников. Однако подобные характеристики имеют множество недостатков, поэтому их использование как предсказателей будущей эффективности в высшей степени сомнительно:

- 1) исследуемые часто дают ответы, которые желают услышать избирающие;
- 2) присутствие некоторых характеристик личности, подразумеваемых определенными ответами, иногда сомнительно; например отсутствие уверенности в себе не может прямо связываться с ответом «Я не чувствую, что мог сказать что-либо значительное на последних семинарах», этот ответ может отражать лишь осознание лицом того факта, что его знания по теме семинара явно ограничены;
- 3) те качества, которые рассматриваются как желательные избирающими (например, уверенность в себе), могут не пригодиться в данной рабочей ситуации.

Для увеличения эффективности работы необходима оценка работника в процессе наблюдения, а также оценка работы, выполняемой персоналом. Информация, полученная в ходе оценки, может использоваться для принятия мер по увеличению удовлетворения от работы, лучшему планированию карьеры, планированию трудовых ресурсов, производственного и профессионального обучения, а также для установления уровня заработной платы.

Оценку обычно проводят работник и его непосредственный начальник, хотя в некоторых организациях работники оценивают себя сами (самооценка) или, что более редко, их оценивают коллеги или подчиненные. Кем бы ни был оценивающий, в фокусе оценки оказываются следующие проблемы:

1) отношение к работе. Эксперты полагают, что это нежелательная форма оценки, поскольку отношение не обязательно отражается на выполнении работы, а предвзятость оценивающего может привести к предвзятой оценке;

2) поведение при выполнении работы, например ответы на поступающие звонки за время работы;

3) стремление к цели. Здесь решение выносит начальник, но при оценке руководителей цель должна быть определена заранее.

Собеседования являются основной формой проведения оценки, особенно в последнем случае. В некоторых организациях прибегают к формальному выставлению баллов за выполнение работы и компетенцию сотрудника или рейтингу от «плохо» и до «отлично». Кроме трудностей при разработке подобного рейтинга (что часто связано с отклонением от собранной информации) это может внести элемент напряженности в процесс. Когда человек знает, что его оценивают, в сам процесс оценки вкрадывается недоверие, ставится под сомнение ценность получаемой информации.

Эта опасность становится еще актуальнее, когда оплата труда связана с процессом оценки (оплата труда на основе эффективности). Обычно рейтинг определяет, получит ли работник премию или нет (оплата по заслугам) и повысят ли его заработную плату или нет. Поэтому работник старается преувеличить свои достижения или установить легко достижимые цели. Работник, плохо выполняющий свою работу, останется недоволен и не будет иметь стимулы для улучшения и повышения собственной эффективности.

Глава 4. Использование IT-технологий в оценке персонала

4.1. Роль и значение IT-технологий в управлении персоналом

Как часто можно стать свидетелем такой картины: приходишь в офис к одному знакомому компетентному специалисту, который к тому же является старым другом и одноклассником (собственно говоря, это и является причиной уверенности в его компетентности), а тут, как всегда, не вовремя компьютер перестает функционировать. Время не ждет. Остается одно – срочно позвонить в технический отдел, чтобы выслали специалиста, нервно перебирая в голове, что опять стало причиной очередной поломки (ведь последняя была, кажется, на прошлой неделе). Да, высокие технологии – вещь серьезная. Тут без специалиста не справиться. Минут через 5 ситуация начинает проясняться. Входит высокий и худой юноша. Его одежда смутно напоминает о моде прошлых лет, волосы небрежно разбросаны по голове. Но как только он принимается за свое любимое дело – общение с компьютером, все эти вещи теряют значение: мастер творит. Через пару минут такого «творчества», бормоча под нос какие-то невнятные английские слова (может быть, название какой-нибудь программы), он бесшумно удаляется. Друг в восторге, работа снова идет своим чередом. В такие минуты в порыве восхищения хочется броситься в книжный магазин и купить какую-нибудь толстую книжку о программировании.

Да, компьютеры прочно вторглись в нашу жизнь и заняли главенствующие позиции. Это бесспорный факт. И, наверное, нет смысла спорить, что компьютер задействован практически во всех сферах нашей жизни. Это чудо техники вошло в нашу жизнь быстрее, чем знания о нем. То есть вроде бы компьютеров везде огромное количество, но если в устройстве двигателя внутреннего сгорания разобраться сможет обычный человек без специальных навыков (хотя бы в рамках школьного курса физики), то людей, разбирающихся в ПК, относительно немного. Это привело к тому, что компьютерщики – это особый класс. Их можно, при желании, отличить от толпы. Раньше они казались богами, открытием XXI в., грозными и отрешенными от земных забот. Захотят и заберут какие-нибудь бухгалтерские компьютеры на профилактику, и тяжело им будет объяснить, что у людей сегодня зарплата, а без компьютера бухгалтер ее выдавать не будет. Серьезный народ – компьютерщики.

Сначала они действительно были очень серьезными, потому что были первопроходцами, новаторами. В их руках было, как это ни громко звучит, будущее информационных технологий. Компьютеры были сложными, программы – еще более сложными, все было очень хрупким, впереди виделось огромное поле для деятельности, а жизнь, казалось, дарит множество перспектив, компьютер открывал широкие горизонты. Но время и научно-технический прогресс не стоят на месте, компьютеры, как впрочем и другая, ранее не доступная обычному гражданину техника, стали дешевле и удобнее в использовании и начали проникать обыденную жизнь среднестатистического человека. В настоящее же время в экономически развитых странах персональный компьютер есть практически у каждого ребенка старше 10 лет.

Говоря об итогах на сегодняшний день, можно упомянуть о том, что компьютер стал частью бизнеса. Он используется во множестве различных операций. Это помощник в обработке информации, а так как информацию мы привыкли использовать, добывать и анализировать в огромных количествах и масштабах, то компьютер становится для нас верным, а порою незаменимым помощником. В данной главе речь пойдет об использовании информационных технологий в работе с персоналом, оценке персонала и работе с кандидатом при приеме на работу.

Информационные технологии (ИТ), в настоящее время, являются неотъемлемым атрибутом для современной экономики. Последние достижения в области информационных технологий обеспечивают все более эффективный оперативный доступ к информационным ресурсам, которые так необходимы для принятия важнейших решений.

За последнее десятилетие российские информационные системы не стояли на месте. Их развитие начиналось с простейшей стадии учетных бухгалтерских программ и систем автоматизации управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, а в настоящее время дошло до стадии комплексных систем подбора персонала. На смену компьютерам-одиночкам пришли современные вычислительные сети, которые позволяют объединять рабочие места предприятия в одно поле, а информационные ресурсы – в единую базу данных. Развитие средств коммуникации в дальнейшем будет открывать новые, еще более совершенные возможности.

А книгу о программировании, которую захотелось купить после впечатления, произведенного работником технического отдела, приобрести все-таки стоит...

4.2. Подбор и отбор персонала с помощью ИТ-технологий

Подбор персонала – решение о соответствии кандидата должности, на которую он претендует. Такое решение принимается кадровой комиссией, которую возглавляет вышестоящий руководитель или специальное лицо, назначаемое этим же руководителем. Самое сложное – формирование требований к кандидату. Базой для них является должностная инструкция, профессиограмма. Для кандидата – резюме.

При подборе персонала учитываются два фактора. Во-первых, это размер финансовых средств, выделенных на подбор персонала. Во-вторых, категория требуемого специалиста.

Существуют различные способы подбора персонала. Как говорилось в аннотации, это могут быть анкетирование, собеседование и психологическое тестирование. Есть и иной метод подбора персонала – с помощью информационных технологий. В этом случае кандидату предоставляется возможность ответить на вопросы, предложенные компьютером. Этот способ подбора персонала может использоваться одновременно с другими методами. Например, при устройстве на работу вам могут предложить несколько этапов отбора. При первой встрече это могут быть заполнение анкеты и собеседование. Далее осуществляется проверка предоставленных документов и информации, предложенной в резюме, анкете или личном деле. На этом этапе самым субъективным способом проверки является звонок на предыдущую работу. Особенностью этого этапа является то, что отсеивать кандидатов могут по неподходящим ответам на ключевые вопросы. Если это все-таки случилось с вами – не отчаивайтесь – может быть Вам просто не подходит эта должность. Поэтому с самого начала необходимо четко

определить для себя наиболее оптимальный вариант будущей должности.

Собеседование часто происходит по результатам заполнения анкеты. С его помощью выявляют следующую информацию: автобиографические данные (особое внимание уделяется так называемым «белым пятнам» – периодам времени, когда кандидат по каким-то причинам не учился, не работал), общий образовательный уровень претендента. Важно уточнить степень отношения к обучению: базовое, смежное, дополнительное образование и продолжительность, содержание курсов повышения квалификации. Учитывается практический опыт, т. е. продолжительность, место и суть работы, фирма, в которой работал претендент, и должность, которую он занимал, функции, возложенные на него, и обязанности, которые он исполнял, была ли возможность выполнения иных видов работ, не обговоренных в должностных обязанностях, совмещения, есть ли специальные навыки и опыт работы на управленческих должностях. Следует обговорить понимание и суть предстоящей работы, выяснить, чего кандидат ждет от компании. Следует поинтересоваться о причинах ухода с прежней работы и поиска новой. Кандидату могут задать вопрос о положительных и отрицательных сторонах предыдущей деятельности, т. е. получить субъективную характеристику кандидата. Одним из важных вопросов на этой стадии является вопрос о вознаграждении – необходимо уточнить сколько кандидат получал на предыдущем месте работы и положительно ли кандидат относился к этому заработку. При этом можно определить планку сотрудника. И, наконец, при собеседовании выявляются индивидуальные характеристики. Если у человека нет хобби, то, возможно, он не умеет отдыхать и не знает, как распределить свое свободное время.

Особенностью собеседования является то, что при его проведении определяется поведенческая реакция кандидата. На этой основе формируется мнение о его обычном поведении в рабочей обстановке, интеллектуальных способностях, личностных качествах и свойствах характера, морально-нравственных характеристиках. Необходимо попытаться выяснить, как кандидат впишется в коллектив, выяснить уровень его конфликтности и работоспособности.

Для работодателя каждый кандидат является загадкой, которую нужно разгадать во время отбора. Наряду с опытом работы, рекомендациями и профессиональными достижениями, характеризующими претендента как специалиста, необходимо знать, что это за человек, ведь он потенциальный член коллектива. Как он поведет себя в трудную минуту? Сможет ли в полной мере нести ответственность за свои поступки? Каковы будут его отношения с коллегами?

Итак, отбор кандидатов может быть произведен с помощью компьютерных технологий. Тестирование за компьютером определяет следующие параметры претендента:

- 1) категория мышления;
- 2) уровень интеллекта;
- 3) коммуникабельность;
- 4) способность к управлению людьми;
- 5) склонность к работе с людьми или с документами;
- 6) темперамент человека в деятельности;
- 7) прогноз надежности работы;
- 8) склонность к тревожности;
- 9) рациональность мышления;
- 10) системность или бессистемность;
- 11) способности для принятия стратегических решений;
- 12) быстрота освоения в новых ситуациях;
- 13) преобладают ли собственные интересы над корпоративными стандартами и, наоборот;
- 14) отношение к риску;
- 15) ориентация на успех или боязнь неуспеха и т. д.

Данные этого тестирования предоставляют работодателю ценную информацию о претенденте на должность, а также повод к размышлению. Подобные характеристики довольно часто указывают на предрасположенность соискателя к алкоголизму и наркомании. Если кандидата все же принимают на заявленную вакансию, то эти данные о таких склонностях – то,

на что следует обратить пристальное внимание при испытательном сроке.

Компьютерные варианты тестов, которые применяются к кандидату при приеме на работу, подбираются исходя из определенных требований к тому или иному сотруднику, то есть исходя из того, что ищет организация в лице данного работника: опытного специалиста, заядлого активиста и члена общества, управляющего коллективом и т. д.

Для каждой вакансии работниками кадровых служб составляются определенные тесты, которые должны подходить к основным требованиям для сотрудников той или иной должности. Грамотный специалист по персоналу имеет ряд основных критериев, позволяющих ему четко определить приоритеты, на которые следует обратить особое внимание при выборе кандидата.

Подобные тесты можно подразделить на несколько категорий.

1. Интеллектуальные тесты.

Они выявляют умственные способности кандидата и уровень образования. Такие тесты необходимы для того чтобы определить подходит ли тот или иной кандидат для должности, заявленной организацией. Например, как выше уже было сказано, для переводчика важно хорошо и грамотно владеть родным и иностранным языками, четко и правильно излагать собственные мысли, точно понимать высказывания партнеров, уметь объяснить собственную мысль. А для маркетолога необходимы определенные способности для проведения анализа, а также маркетологу необходимо иметь хорошую память для того чтобы усваивать большие объемы информации. В интеллектуальных тестах часто есть вопросы на память и внимание. Если это необходимо, память могут рассматривать с различных сторон, измерять ее объем и продуктивность запоминания.

По этому поводу существует некоторое противоречие: так как ученые еще не исследовали полностью человеческий мозг, тестирование интеллекта не может быть на все 100 % достоверным, но в то же время имеет большой успех в практических применениях. В действительности эти положения лишь дополняют друг друга. Тесты интеллекта, впервые разработанные в начале XX в., работали достаточно хорошо, когда применялись для решения различных практических проблем. Интересующиеся этой темой психологи стали эксплуатировать и совершенствовать эти средства с большой энергией. Конечно, в этом случае общество должно нести часть ответственности за это. Ведь оно всегда стремится к немедленному применению технологических разработок, не беспокоясь при этом о чистой науке. Всегда намного легче получить финансирование на разработку проектов, от которых впоследствии ожидается высокий результат по улучшению существующего инструмента, чем на проведение высоко абстрактной, сложной работы по созданию техник измерения интеллекта.

Существует ряд возражений по поводу достоверности тестов на интеллект. Например, при приеме на работу экономиста в тесте проверяется уровень математических способностей. Если интерес к математике у человека высок, то скорее всего его уровень интеллекта в этой области покажет высокие результаты, ему нравится общаться с цифрами, а вот информатика не вызывает такого живого интереса, и результат может быть не очень высоким. Тест интеллекта не подвержен таким посторонним и не относящимся к делу соображениям.

Может возникнуть ситуация, при которой будет трудно разделить понятия «знание» и «настойчивость». Часто объем получаемой информации прямо зависит от усилий, которые мы готовы к этому приложить. К счастью, можно объективно измерить такую черту характера, как настойчивость, – это рассматривается в книге Г. Дж. Айзенка «Смысл и бессмыслица в психологии». Результаты исследований довольно ясно демонстрируют, что настойчивость является довольно важным фактором, дополняющим интеллект и независимым от него. Тесты интеллекта часто критикуют за то, что настойчивость определяет успех, а индивидуальным чертам характера не уделяется должного внимания. Однако это несправедливо. Нет смысла критиковать весы, показывающие, сколько вы весите, в том, что они не дают точных данных вашего роста и давления. Понятно, что уровень полезности определяется степенью точности в определении одной выбранной характеристики.

Существует еще одно расхождение, касающееся мотивации. Это также влияет на результат

компьютерного теста. Для чего, например, читать научную книгу, если в продаже появилось продолжение «Звездных войн»? Сколько способных людей не совершили открытий, потому что в свое время у них не было мотива получить новую информацию?!

Успех в повседневной жизни определяется множеством факторов. Это могут быть настойчивость, везение, знакомство с полезными людьми, состояние нервной системы. Влияние этих факторов на человека нельзя приуменьшать.

Таким образом, существуют определенные расхождения при подведении итогов теста.

Теперь надо рассмотреть некоторые другие возражения, которые сильно ограничивают применимость коэффициента интеллекта – это происходит тогда, когда не соблюдаются определенные меры предосторожности, которые позволяют преодолеть эти затруднения. Первое замечание делается по поводу практики. Очевидно, не стоит сравнивать двух кандидатов, один из которых не знаком с системой определения интеллекта через компьютерный тест, в то время как другой получил интенсивную подготовку в этой области. Здесь идет речь о приобретении каких-либо навыков в тесте, знании процедуры, уменьшении беспокойства, которое естественно, когда человеку предлагают что-то новое. Различия между результатами этих людей есть, но они небольшие. Подготовка по сравнению с обычным выполнением тестов может добавить немного полезного, но и это сомнительно. Во всяком случае, это добавление может быть самым различным в зависимости от вида этой подготовки. Вполне возможно, что неквалифицированная подготовка может даже понизить, а не повысить коэффициент интеллекта по сравнению с простым выполнением серии тестов.

Следующее возражение относится к влиянию мотивации и волнения. Может ли слабо заинтересованный или сильно волнующийся о результате человек не полностью проявить свои способности? Существует множество научных исследований, свидетельствующих о том, что низкий уровень мотивации не влияет в значительной мере на результаты теста, если только степень мотивации не вынуждает испытуемого отказаться от прохождения самого теста. Напротив, волнение оказывает сильное воздействие на опрашиваемого и может в значительной степени повлиять на выявление коэффициента интеллекта.

Теперь стоит перейти к возражению, которое играет большую роль, чем рассмотренные ранее способы возражений. Это возражение высказывается психологами более часто, чем непрофессионалами, и, без сомнения, имеет веские причины для этого. Измерение коэффициента интеллекта предполагает, что мы имеем дело с одной общей умственной способностью, называемой интеллектом, которая определяет в большей или в меньшей степени наш успех в различных интеллектуальных задачах, это нельзя полностью подтвердить, поэтому, возможно то, что наш результат в решении различных задач определяется не только этой нашей способностью, но также и другими, более специфическими способностями. Если это утверждение верно, то к коэффициенту интеллекта можно относиться как к средней величине этих специфических способностей различного уровня и поэтому, принять все недостатки так же, как и преимущества, которыми, как известно, обладают средние величины.

В каждом тесте есть различный набор материала в соответствии с фактическим набором выбранных функций и материала. Поэтому некоторые тесты по определению коэффициента интеллекта основаны целиком на словесном материале, другие полностью несловесные, а во многих используется целиком цифровой материал. Также тестируемые функции и принятые формы тестирования различны для различных тестов, поэтому различные тесты не согласуются достаточно близко друг с другом в своих оценках коэффициента интеллекта конкретного человека. Естественно, наиболее полный и достоверный результат получается в процессе комплексного использования различных материалов для тестирования способностей личности.

При использовании тестирования интеллекта в процессе подбора персонала нужно понимать, что коэффициент интеллекта, вероятно, гораздо менее полезен, чем более точное измерение более специфических видов способностей. Например, при отборе журналистов важным фактором являются словесные способности, на них при тестировании и следует делать акцент. Аналогично с числовыми и зрительно-пространственными способностями.

Принято считать, что окружающая среда вносит вклад в развитие личности каждого

конкретного человека в размере 20 %, тогда как наследственность влияет на индивидуальные способности в размере 80 %. Но эти цифры должны рассматриваться на примере конкретного индивидуума. У некоторых людей, полностью лишенных образовательных и других возможностей в течение всей жизни, влияние окружающей среды значительно возрастает, вплоть до 70 – 80 %.

Наиболее известным психологом, разработавшим достаточно интересную систему тестирования, является Г. Дж. Айзенк. Она состоит из восьми тестов на определение коэффициента интеллекта по 40 задач в каждом. Эта система очень широко применяется в настоящее время при приеме на работу.

2. Личностные тесты.

Подобные тесты необходимы для определения каких-либо черт характера претендента и его личностных особенностей. Набор выявляемых характеристик зависит от концепции, которую следует взять за основу. Как правило, это различные поведенческие характеристики, коммуникативные навыки, способность адаптации к стрессовым ситуациям. Такие тесты могут быть направлены на оценку отдельно взятой характеристики индивидуума, и определяют насколько она выражена по сравнению с другими личностными характеристиками. Так, например, Р. Б. Кеттелл предложил подобный личностный тест, который в содержит 12 шкал для измерения степени выраженности черт личности. Здесь выявляются интеллект, сила или слабость, уравновешенность или беспокойство, настойчивость или покорность и т. д. А в тесте Изабеллы Майерс-Бригс все люди в совокупности своих характеристик подразделяются на определенные типы. Подобные тесты подразделяются на комплексные, т. е. тесты, которые охватывают все характеристики личности в целом, а также на тесты, которые направлены на выявление какого-либо определенного качества личности, например тесты на способность к самоконтролю, способ принятия решения, уровень агрессии. Существуют такие тесты, которые выявляют различные ненормальные отклонения характера и личного развития.

Особо можно выделить тесты на выявление уровня мотивации, например хочет ли человек реально работать, чем можно его заинтересовать, каковы его ценностные ориентиры.

Иногда используются тесты в виде проекта, когда претендента на должность просят что-то нарисовать, интерпретировать картину или фотографию. Такие тесты довольно сложны в обработке, но при умелом подходе дают достаточно полную характеристику личности.

К наиболее распространенным тестам личностной характеристики можно отнести тест Люшера. Его используют при подборе персонала. Испытуемому предлагается восемь различных цветов. Ему необходимо выбрать наиболее понравившиеся цвета в порядке убывания: на первом месте должен оказаться самый понравившийся цвет, на восьмом – наименее. Первый цвет символизирует тот механизм, при помощи которого он хочет приобретать жизненный опыт. Этим цветом человек выключается и отгораживается от внешнего мира, это компенсация, направленная на возмещение внутреннего ощущения бессмысленности и неспособности приобретать непосредственный опыт.

К личностным также тестам относится оригинальный тест А. Г. Шмелева и В. С. Бабиной, который состоит из юмористических фраз. Этот тест является компактной методикой диагностирования мотивации субъекта, уникальная особенность которого заключается в том, что к стандартному измерительному тесту приложена индивидуальная проектная техника разработчиков методики. Практической задачей данного теста является, по мнению авторов, прежде всего диагностика в целях индивидуального психологического консультирования и коррекции. В основе методики лежит прием свободной тематической классификации юмористических фраз. Появление крупного класса является свидетельством наличия доминирующего класса, предметное содержание которого соответствует предметному содержанию этого класса. Материал теста состоит из ста юмористических фраз, из которых 40 фраз являются многозначными. То есть испытуемые в зависимости от собственного понимания усматривают в них то одну, то другую тему из тех же десяти основных. Основные темы этого

теста¹⁴:

- 1) агрессия – самозащита;
- 2) отношения между мужчиной и женщиной;
- 3) пагубные пристрастия (например, пьянство);
- 4) деньги;
- 5) мода;
- 6) карьера;
- 7) семейные неурядицы;
- 8) социальные неурядицы;
- 9) бездарность в искусстве;
- 10) человеческая глупость.

Например, в этом тесте присутствуют такие фразы: «Чтобы как следует понять душу человека, лучше всего ее вынуть», «Инициатива скандала принадлежала мужу, а звуковое оформление – жене», «Стояла тихая Варфоломеевская ночь», «Сила земного притяжения ощущается особенно сильно, когда начинаешь подниматься по служебной лестнице», «Странная картина открылась взору уважаемого классика: это была экранизация его романа» и т. д. Этот тест достаточно интересен и разнообразен. Когда человек устраивается на работу, юмористические фразы таких тестов являются выходом из напряженности и излишней скованности кандидата, что позволяет более объективно оценить его личностные характеристики.

Для того чтобы в полной мере использовать потенциал кандидата при выполнении предлагаемых тестов, необходимо учитывать ряд факторов, которые не в последнюю очередь влияют на результат тестирования. На ответы потенциального работника влияют время суток, освещение, положение тела, эмоциональное состояние человека. Перед тестированием необходимо уточнить время встречи заранее, чтобы кандидату не пришлось переживать по поводу перенесенной встречи. В каждом конкретном случае стоит обращать внимание на такие, казалось бы, мелочи.

При проведении тестов, работники кадровых служб могут дать кандидату задание выполнить цветовой тест. Ведь уже давно известно о определенном воздействии того или иного цвета на подсознание человека, что определенный цвет может вызвать отклик как в физиологии, так и психике человека.

Приведем в пример тест Люшера, который основан на предположении о том, что выбор цвета часто отражает направленность кандидата на определенную деятельность, его отношение к жизни и работе, сегодняшнее психологическое состояние и наиболее устоявшиеся черты личности.

В современной психодиагностике часто применяют тест Люшера как в целях профориентации при подборе кадров, так и при комплектовании производственных коллективов, в целях этнических, геронтологических исследований, а также при рекомендации по выбору брачных партнеров.

Интерпретация цветов (по Люшеру) включает четыре основных и четыре дополнительных цвета.

Основные цвета:

- 1) синий – символизирует спокойствие, удовлетворенность;
- 2) сине-зеленый – символизирует чувство уверенности, настойчивость, иногда упрямство;
- 3) оранжево-красный – символизирует силу волевого усилия, агрессивность, наступательные тенденции, возбуждение;
- 4) светло-желтый – символизирует активность, стремление к общению, экспансивность, веселость¹⁵.

¹⁴ psycholines narod ru/tuf.html

¹⁵ Психологические тесты www.onlife.ru

При отсутствии у испытуемого стрессового состояния основные цвета должны занимать преимущественно первые пять позиций.

Дополнительные цвета:

- 1) фиолетовый;
- 2) коричневый;
- 3) черный;
- 4) белый.

Эти цвета символизируют негативные моменты у испытуемого: тревога, депрессия или стресс, страх, обида. Значения этих цветов (как и основных) в наибольшей степени определяется их взаимным расположением, распределением по позициям.

Через две-три минуты испытуемому опять будет предложено сделать выбор цветов по очередности. При этом он не должен вспоминать порядок раскладки цветов в первом выборе и сознательно менять предыдущий порядок. Он должен выбирать цвета также, как и в первый раз.

Первый выбор характеризует желаемое состояние, второй – действительное. В зависимости от цели исследования можно интерпретировать результаты соответствующего тестирования.

Более глубокую обработку результатов тестирования кандидата проводит специалист по подбору персонала.

При подведении итогов теста Люшера, результаты тестирования оцениваются в совокупности с полученной информацией из материалов анкетирования, наблюдения за кандидатом и бесед. Только при глубокой оценке человека со всех сторон можно делать какие-то выводы о человеке как личности, дать характеристику его психологических особенностей.

То же самое относится и к тесту для оценки состояния личности, в том числе эмоционального состояния, напряженности, тревожности. Однако совпадение показателей цветового теста с данными анкетирования и наблюдения кандидата позволяет с большей уверенностью судить о развитии у испытуемого различных негативных состояний. С учетом полученных результатов тестирования (в проблемных для кандидата случаях) можно порекомендовать испытуемому мероприятия по регуляции и саморегуляции психических состояний, аутогенную тренировку. Это может помочь (в сочетании с другими методиками) в снятии состояния тревожности, напряженности.

Свойства нервной системы человека не являются, строго говоря, определяющим фактором в выборе профессии, так как любой человек обладает широкими компенсаторными возможностями по отношению к тем своим свойствам, которые затрудняют выполнение конкретной деятельности. Приспосабливаясь к условиям трудовой деятельности, человек вырабатывает свой индивидуальный стиль деятельности, позволяющий успешно выполнять одну и ту же работу людям с различными свойствами нервной системы. Однако в тех случаях, когда человек испытывает склонности к нескольким профессиональным областям и у него возникают проблемы в окончательном выборе, изучение свойств его нервной системы может помочь консультанту рекомендовать кандидату ту профессиональную область, к условиям труда которой он привыкнет быстрее и легче.

При изучении свойств нервной системы обычно говорят о том или ином типе темперамента и при этом используют методики характеристик различных типов темперамента, однако анализ свойств нервной системы человека более глубок и сложен для соотнесения его с содержанием и условиями труда в конкретной профессии.

Предлагаемая методика разработана по предложению А. А. Полежаева на основе вынужденного выбора кандидатом одного варианта поведения из четырех, предлагаемых ему в каждом пункте задания. Кандидат выбирает тот вариант поведения (те характеристики), который (которые), на его взгляд, наиболее соотносим (соотносимы) с его поведением. Каждый из предлагаемых вариантов соответствует одному из типов темперамента, что позволяет после выполнения задания определить степень выраженности отдельных типов темперамента у кандидата и характеристику свойств его нервной системы.

Различают четыре типа темперамента людей: сангвинический, холерический, флегматический, меланхолический.

Холерик – (от греч. *chole* – жёлчь), восходящее к Гиппократу обозначение одного из четырёх темпераментов, характеризующегося быстротой действий, сильными, быстро возникающими чувствами, ярко отражающимися в речи, жестах, мимике¹⁶.

Сотрудник – холерик очень работоспособен и всегда сам проявляет инициативу в работе, любят трудности и препятствия и умеют их преодолевать. Такие сотрудники ставят перед собой ясные цели и всегда устремлены на их достижение, они действительно любят работу и готовы на все ради нее. Всегда реализуют свои задумки в жизнь, никогда не бросят незаконченную работу, являются ярыми борцами за справедливость, но подчас отстаивая свою правоту, могут сами запутаться и потерять реальную оценку действительности. –

Холерики – креативные работники, которые являются находкой для работодателя, начинающего новое дело. Это коммуникабельные сотрудники, которые быстро находят новых деловых партнеров. Как правило холерики часто бывают неформальными лидерами в коллективе. Но холерики плохо подчиняются руководству – приказы, как таковые, не воспринимают совсем, во всем любят самостоятельность, и уж если руководитель менее развит такого сотрудника, то управлять им и вовсе не сможет. Холерика не стоит подавлять – с ним лучше дружить.

Холерики очень эмоциональны и легко возбудимы, их не интересует мнение окружающих, бывают резки и несдержанны. Любят перемены, поэтому легко соглашаются на служебные командировки, переезды, не боятся завязывать новые контакты. Мотивировать такого работника можно деньгами и, главное, важностью работы, которую он выполняет. Набирая коллектив, работодателям необходимо учитывать тот факт, что работник-холерик сработается с работниками, имеющими темперамент флегматика и меланхолика, а два работника-холерика никогда не уживутся в одном коллективе. Так как между холериками сразу же возникнет соперничество, которое может закончиться конфликтом.

Сангвиник (от лат. *sanguis*, родительный падеж *sanguinis* – кровь, жизненная сила) – характеризуется живостью, быстрой возбудимостью и лёгкой сменяемостью эмоций¹⁷.

Сангвиники очень работоспособны и несмотря на расчетливость, могут пойти на поводу у новой идеи. Такие работники плохо проявляются при однообразной и монотонной работе и хорошо показывают себя при исполнении опасных и ответственных заданий. Сангвиник должен быть все время сосредоточен и напряжен на рабочем месте, поэтому когда у него нет никакой цели и отсутствует серьезная работа, он находится в плохом расположении духа, может быть резким, жестким и способен на неожиданную выходку. Для того чтобы сангвиник продуктивно работал, руководителю необходимо постоянно загружать его новыми и интересными поручениями, но при этом необходим постоянный контроль за его деятельностью.

Руководители могут строить с подчиненными-сангвиниками формальные отношения, не опасаясь перейти на личные. Таких сотрудников можно мотивировать деньгами и перспективой карьерного роста. Сангвиники как работники хороши тем, что быстро восстанавливаются после напряженной работы и несмотря на усталость сразу же готовы к новой.

Вышеизложенное в основном относится к мужчине-сангвинику. Женщины-сангвиники по своему темпераменту похожи на мужчин-меланхоликов – они также близко к сердцу воспринимают личные отношения. Поэтому руководителю необходимо хвалить такую сотрудницу, замечать эффективно проделанную работу.

Флегматик (от греч. *phlġma* – слизь) – характеризуется медлительностью, спокойствием, слабым проявлением чувств вовне¹⁸.

¹⁶ «Большая Российская энциклопедия» 2001. <http://www.rubricon.com>.

¹⁷ «Большая Российская энциклопедия» 2001. <http://www.rubricon.com>.

¹⁸ «Большая Российская энциклопедия» 2001. <http://www.rubricon.com>.

Флегматики медлительны, но могут иметь высокую работоспособность при том условии, что пройдет длительное время пока что они раскачаются и войдут в курс дела. Такие работники, не являясь инициативными, в отличие от холериков, они не будут выискивать новых путей решения старых задач. Флегматики часто повторяют одни и те же ошибки.

При смене рабочего места или изменении условий труда у таких работников резко снижается производительность. Флегматики, в отличие от сангвиников, предпочитают монотонную работу и спокойную рабочую обстановку.

Так как флегматику нужно долго все обдумывать и настраиваться на работу, руководителю необходимо тщательно обсудить с таким работником задание, которое он хочет ему дать. Но так как на это требуется длительное время – задания флегматикам лучше давать в письменной форме для того, чтобы работник самостоятельно обдумал – что же хочет от него руководитель.

Но не стоит эксплуатировать флегматика, думая, что он все стерпит и промолчит. Ведь если невозмутимому и всегда спокойному флегматику надоест подобная несправедливость и у него лопнет терпение, то он становится очень жестким и агрессивным и вывести его из такого состояния будет очень проблематично.

Люди с темпераментом флегматика хорошо уживутся с любым сотрудником в коллективе. В спорных ситуациях – спокойно выслушают оппонента, но останутся при своем мнении. В дискуссиях флегматикам нет равных. Они дождутся кульминации событий – время, когда другие участники дискуссии уже иссякли и скажут блестящую речь, точно воспроизведя самые яркие моменты, высказанные всеми участниками дискуссии, подведут итоги и на этом поставят точку.

Редко можно встретить флегматика – лидера, возможно причина этого в пассивности данного типа. Иногда грамотные руководители для того, чтобы расшевелить флегматика, приставляют к нему сотрудника сангвиника или меланхолика, но нельзя к флегматику надолго приставлять холерика – флегматик такой активности не выдержит.

Меланхолик (от греч. *mélaina chole* – «чёрная жёлчь».) – человек, склонный к депрессии, настроениям грусти, подавленности.

Производительность труда таких сотрудников полностью зависит от их настроения: если настроение хорошее – то и работоспособность высокая, если плохое – низкая. Но меланхолики очень быстро устают, поэтому для восстановления сил им необходимы моральная поддержка и отдых в спокойной обстановке.

Меланхолики безобидны и в коллективе ведут себя «тише воды ниже травы» – они боятся конфликтов, избегают неожиданностей. Такие работники близко к сердцу воспринимают свои промахи, часто их их преувеличивают.¹⁹

Меланхолики – тонкие психологи, от них ничего невозможно утаить. Поэтому если руководителю необходимо узнать всю подноготную своего делового партнера, то можно будет спросить об этом у меланхолика, конечно предварительно их познакомив. Мало того, что меланхолик с точностью определит характер и сущность этого партнера, но к тому же может дать еще и ценные советы своему руководителю в отношении тактики поведения с этим человеком, а также составит точные прогнозы того, какие действия этот партнер предпримет.

У меланхоликов очень развита фантазия, поэтому было бы не лишним обсудить с ними новый проект. Даже если на первый взгляд кажется, что этот проект из области фантастики – меланхолики могут подкинуть неплохие идеи по поводу реализации этого проекта в жизнь.

Мотивировать меланхоликов можно только хорошими отношениями как с руководством так и в коллективе. Деньги для них не играют никакой роли.

Итак, подобные компьютерные тесты помогают выбрать нужный стиль общения с людьми, определяют характер человека – конфликтный ли он, способен ли идти на компромиссы, коммуникабелен ли и т.д.

Если после тестирования обнаружилось, что кандидат не подходит по своим качествам на

¹⁹ «Большая Российская энциклопедия» 2001. <http://www.rubricon.com>.

предложенную вакансию, то это вовсе не означает, что он бесперспективный работник, безответственный или конфликтный человек. Ведь при тестировании рассматриваются различные стороны личности в зависимости от того, на какую вакансию претендует кандидат.

Поэтому важно помнить, что результаты тестирования не могут быть плохими или хорошими, – они лишь отражают индивидуальные особенности тестируемого, которые могут быть нежелательны в одном виде деятельности и, наоборот, необходимы в другом. В любом случае отказ не должен становиться препятствием для дальнейших поисков. Когда человек найдет вакансию, соответствующую его склонностям и способностям, результат обязательно будет положительным.

Стрессовое тестирование используется для оценки умения кандидата держать себя в руках в напряженных, критических, стрессовых ситуациях. Это характерно для менеджеров по продажам, инспекторов.

Во время стрессового тестирования могут задаваться примерно такие вопросы.

1. Что вы можете нам предложить?
2. Если вам сделают деловое предложение, вы примете его или откажете?
3. Как вы реагируете на психологическое давление? Приведите три примера из своей практики.
4. Как часто вам удавалось успешно осуществить крупные проекты?
5. Какую заработанную плату вы заслуживаете и почему?
6. Как вы оцениваете себя как менеджера?
7. Опишите ситуацию, когда ваша работа подвергалась критике.
8. Опишите себя как личность.
9. Вам все равно, что продавать?
10. Чебурашка – он или она? (У Успенского – он).

4.3. Оценка и аттестация персонала

В своей работе линейные руководители учитывают адаптационный период нового работника, поэтому составляют и выполняют программу адаптации, т. е. программу введения в должность. В этом также принимают участие и сотрудники, коллеги, работающие в одном отделе или смежном подразделении. Очень важно помочь новому сотруднику адаптироваться, т. е. привыкнуть к своему новому положению, своим обязанностям на новом месте работы. Для этого необходима моральная мотивация, в чем могут помочь отдел кадров или отдел по управлению персоналом, а также менеджер-администратор, который подготавливает:

- 1) составление пакета документов для нового сотрудника – то, с чем он будет работать – это есть информационная нагрузка;
- 2) ознакомление с процедурами (бизнес-процедурами, схемой взаимосвязи);
- 3) ознакомление с приказом – обязанностями сотрудника;
- 4) проведение адаптации – составление программы, контроль, корректировку;
- 5) назначение куратора.

Инструкция по разработке индивидуальной программы введения в должность.

1. После оформления необходимых документов новый сотрудник должен быть представлен своему руководителю и назначенному ответственным за составление и реализацию программы адаптации куратору. Если это небольшая организация, то нового сотрудника можно представить всем коллегам.

2. Перед первым приходом нового сотрудника на работу должна быть готова должностная инструкция.

3. Перед приходом нового сотрудника на работу должно быть готово его рабочее место.

4. Заранее проинформировать всех о появлении нового сотрудника и его должностных обязанностях.

5. В первый день работы необходимо объяснить новому сотруднику правила внутреннего распорядка, рассказать о конфиденциальности. На время испытательного срока можно дать

неполную информацию.

6. Ознакомить нового сотрудника с организационной структурой, иерархией, структурой подчинения, с политикой в отношении персонала. Если работа связана с затратами – с политикой компенсации возможных затрат (на проезд, телефон, конверты и т. д.).

7. До первого рабочего дня необходимо ознакомить сотрудника с требованиями к внешнему виду (что можно, а что нет).

8. Ознакомить сотрудника с требованиями пропускной системы, с порядком открытия и закрытия офиса и кабинета.

9. В первый рабочий день необходимо предоставить сотруднику информацию личного характера: где курить, отдыхать, где туалет, территория для личного общения, столовая и т. д., а также о традициях отдела или группы, в которой будет работать сотрудник (обед, приход на работу и уход с нее и т. д.).

10. Постепенно давать сотруднику новую информацию об организации (особых моментах).

11. Объяснить работнику систему работы с партнерами, клиентами, как оформляются документы, основные конфликтные ситуации и способы их разрешения.

12. В середине срока сотрудник должен знать минимум информации, например вид товара, документы, особых клиентов, каковы манеры общения, способы передачи информации и т. д.

13. До конца срока сотрудник должен познакомиться с системой отчетности, специальными процедурами и спецификой работы в организации, отделе. В результате заполняется оценочный лист за подписью куратора, начальника. Чаще всего срок введения в должность длится один месяц.

Адаптация – это постоянный процесс, он должен быть контролируемым, так как организация и жизнь меняются. Если в наличии оценка системы персонала, то организация развивающаяся. Наличие категорий, степеней – это способ мотивации развития сотрудника. Метод оценки разрабатывает руководство, а проводит – комиссия.

Методы оценки персонала.

1. Центр оценки персонала используется как комплексная технология, использующая несколько критериев в разных ситуациях и разными способами. Сложный, но самый современный – моделирование деятельности для проявления своих профессиональных навыков. В разных ситуациях – разные критерии: психологические, социологические, то есть может быть разное поведение, неоднозначность в принятии решения и, в результате, различное самочувствие человека. И (при переводе на новую должность) – оценка менеджера (управляющего персоналом).

2. Тесты на профессиональную пригодность необходимы для того, чтобы быстро и без особых затрат можно было оценить психологические и физиологические качества к конкретной деятельности.

3. Интервью позволяет собрать информацию об опыте, уровне знаний. Оно направлено на оценку важных профессиональных качеств и при сопоставлении с другими видами оценки дает наиболее глубокую информацию, так как позволяет уточнить и детализировать информацию.

4. Рекомендация – необходимо уделить внимание на то кем выдана, как оформляется – обычно выдается руководителем сотрудника. Если есть, реквизиты и координаты обратной связи, то их необходимо указать. Если частное лицо – то обратить внимание на то, кто он.

5. Личностный тест показывает уровень развития личностных качеств, к какому типу человек относится.

6. Общий тест на оценку способностей: логическое мышление, какова степень обучаемости, память, степень внимания.

7. Детектор лжи.

8. Тесты на алкогольную и наркотическую зависимость.

Все это необходимо для управленческого персонала, центра оценки профессиональной пригодности личности.

В 1960–1980 гг. в Центре оценки персонала были объединены несколько методик. Их цель – создать управление, моделирующее ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых у него проявились бы профессионально важные качества. Степень выраженности этих качеств оценивается подготовленными специалистами, и на основании оценки делается заключение о степени пригодности к данной работе, продвижении по службе, необходимости психологических консультаций или психологических тренингов, обучения.

Основные методические характеристики.

1. Создается система оценки, направленная на выявление потенциала кадра.
 2. Оценивается наблюдаемое поведение испытуемых, а не гипотезы о стоящих за этим поведением причинах.
 3. Каждый участник оценивается несколькими специалистами.
 4. Этап наблюдения и этап оценки различаются по времени для большей объективности.
 5. Участники в ходе испытания проходят различные упражнения.
- Критерии оценки внутри данной организации – каждый высказывает свое мнение, происходит оценка реального поведения.

С помощью Центра оценки персонала решаются три задачи:

- 1) отбор кандидатов на работу в данную организацию;
- 2) оценка потребностей в развитии и совершенствовании управленческих качеств руководящих кадров;
- 3) выявление сотрудников, обладающих потенциалом для последующего продвижения.

Оценивается готовность кандидата к данной деятельности, его адаптация, эффективность деятельности, решение проблемных вопросов. Затем выдаются рекомендации.

Каковы же преимущества Центра оценки персонала?

- 1) оценка не подвержена влиянию условий работы, оценок и склонностей начальства, не зависит от различия в исполняемых функциях, обязанностях;
- 2) объективная процедура, так как измеряет всех участников по равнозначным стандартам;
- 3) оценка персонала дает возможность индивидуально узнать мотивацию кандидата, его интересы, цели, ожидания, потребности;
- 4) возможность выявить сильные и слабые стороны участников и использовать эту информацию для планирования карьеры и развития;
- 5) формирование группы резерва, состоящей из людей с высоким управляющим потенциалом, которые после соответствующей подготовки могли бы занять управленческие должности с высокой вероятностью успеха.

Положительные моменты для оценки в центре:

- 1) равные возможности для всех сотрудников при раскрытии их потенциала;
- 2) есть возможность лучше понять, что делает менеджер каждый день, какие качества ему необходимы;
- 3) выражение интереса и ожидания относительно своей карьеры в условиях наиболее эффективного использования информации;
- 4) возможность узнать свои сильные и слабые стороны, общий потенциал и, таким образом, более точно сформировать цели своей карьеры.

В итоге кандидат получает необходимые ему рекомендации.

А теперь рассмотрим способы оценки управленческого персонала. Таковыми являются:

- 1) метод по полученной прибыли при оценке высшего уровня управления;
- 2) по себестоимости продукции при оценке среднего уровня менеджеров;
- 3) по результатам подготовки кадров; по результатам стажировок и ротаций кадров;
- 4) по результатам совершенствования и освоения новых технологий;
- 5) расчет рентабельности с учетом показателей нормы прибыли на вложенные капиталы;
- 6) целевой метод через описание должностей; менеджеры оцениваются в зависимости от их конкретного вклада в достижение поставленных целей;

- 7) через сложность труда, когда суммарно сравниваются виды работ;
- 8) через личные качества руководителя (управленческие, социальные, производственные); оценка с помощью письменных характеристик – описание дается высшим руководителем или лицом, хорошо знающим оцениваемого;
- 9) метод эталона – по ряду показателей сравнивается один показатель с другими (одного уровня);
- 10) оценка личностных особенностей управленца с помощью тестов.

Существует большая степень субъективности, поэтому очень важно определить требования, одинаковые для всех, достоверность в отношении деятельности (реальный уровень его навыков); надежная защита от каких-то факторов (погода, настроение и т. д.), комплексная оценка кандидата и возможности организации. Оценка должна быть общей частью работы организации, а не дезорганизовывать работу.

По результатам оценки можно сделать соответствующие выводы, например провести дообучение с учетом материальных затрат, проанализировать, кому в какое время пройти, установить график, проверку.

Модель обучения персонала включает:

- 1) определение потребностей обучения;
- 2) определение целей обучения;
- 3) разработку критериев оценки;
- 4) тестирование обучаемых;
- 5) определение методов обучения;
- 6) организацию обучения;
- 7) проведение обучения;
- 8) мониторинг обучения (отслеживание);
- 9) сравнение результатов обучения с критериями.

Таким образом происходят планирование, затем реализация и оценка действий. Нужно определить, какие будут затраты, какие требования выдвигает к этому организация. В целом, необходимость определяется совместно с руководством: что именно нужно в данный момент организации, каковы перспективы, критерии, что может специалист после обучения.

Также нужно определить, что он уже умеет, чтобы сравнить, как и чему обучить.

Менеджер по персоналу (или администратор) должен подготовить помещение, график работы, замену, время на перерыв, дополнительное обсуждение, контроль обучения, кто обучает, отслеживать обучение. В результате сравнить: чего хотели достигнуть и чего достигли. И на основании этого сделать соответствующие выводы.

Сама процедура обучения – это повторяющееся обучение, необходимое для системы мотивации.

Позже необходимо проанализировать, как усвоился материал за время обучения и как его применяют на практике.

Глава 5. Психодиагностика – взгляд соискателя

Для того чтобы довести любое дело до успешного завершения, в первую очередь необходимо составить план и приступить к конкретным действиям. В вопросе трудоустройства, с точки зрения соискателя, существует великое множество техник, вариантов, систем. Кроме общепринятых, предлагаемых специалистами-психологами различных школ и направлений, можно разработать собственную концепцию. Следование любому из выбранных вариантов может привести к определенным успешным результатам только при одном условии: если действительно имеется желание заключить интересующий трудовой договор с определенной организацией на сотрудничество. Во время поиска работы необходимо всегда помнить несколько правил, которые могут стать самой мощной поддержкой на протяжении всего этого времени.

Первое. Относитесь к себе, как к самому ценному в своей жизни. Не позволяйте самому

себе, а тем более другим, обесценить собственную индивидуальность (при условии, если она приносит успех, если нет, то, значит, необходимо самосовершенствоваться).

Второе. Необходимо верить в то, что Вы можете сделать все для достижения поставленной цели, и даже больше... Не останавливайтесь на достигнутом. Если поставлена высокая цель, то не разменивайтесь на более скромные варианты. Идите до конца – до победы!

Третье. Обязательно благодарите себя за каждый сделанный шаг по направлению к цели, за полученный в процессе движения урок.

Четвертое. Всегда помните о том, что только Вы в ответе за то, что происходит с Вашей жизни. И только Вы сами создаете окружающую действительность. Причины и следствия происходящего – все это в Ваших руках.

Вся информация, предложенная в этой главе, поможет Вам дать определенную возможность подготовиться к различным ситуациям, возникающим во время трудоустройства, но только в том случае, если ей воспользоваться. Если по истечении времени нет результата, то необходимо разобраться, найти, что не работает, получить урок и действовать дальше, до успешного завершения. Не стоит терять время на долгие сборы. Нужна новая работа? Вакансия открыта.

Некоторое время назад, сразу после окончания обучения, приходилось подбирать подходящее место трудоустройства. Обычно оно подразумевало стабильный доход, регулярные выходные дни, своевременный отпуск и давало возможность получения пенсии. Если раньше, устроившись на какое-то рабочее место, в большинстве случаев, последующего поиска другого более выгодного места не требовалось, так как человек обретал чувство уверенности в завтрашнем дне и чаще всего спокойно работал до пенсионного возраста. То в настоящее время ситуация на рынке трудоустройства во многом изменилась. В данный момент редко встречается такой случай, когда сотрудник трудится на одном рабочем месте годами. Некоторые специалисты, отчаявшиеся найти работу по специальности, кардинально меняют профессию, получая дополнительное образование. Все это открывает новые возможности перед каждым. Ниже мы рассмотрим, каким образом определить приоритет той или иной организации, диагностировать собственные данные, создать соответствующий собственным потребностям и личностным качествам имидж и разработать стратегию и тактику собственного поведения на собеседовании.

5.1. Диагностика работодателя (организация, область деятельности, условия работы)

Для начала важно определиться, какая область деятельности максимально соответствует личным качествам. Существует несколько направлений трудовой деятельности, с которыми мы в первую очередь и разберемся.

Первое. Потенциальный работник отдает предпочтение физическому труду на свежем воздухе, его привлекают занятия спортом, он любит водить машину и с удовольствием выполняет работу с использованием различных технических приспособлений и инструментов. Соответственно, наиболее подходящим вариантом дня него станет работа, связанная с практическим использованием технических средств. Так как на лицо желание иметь дело с конкретно поставленными задачами, требующими немедленного решения, чем с чередой абстрактных проблем.

Второе. Наличие у человека богатого воображения, глубокий внутренний мир, креативность, независимость в мышлении – самые выдающиеся черты натуры. Если на первом месте среди всех видов деятельности стоит творчество в любых своих проявлениях, то соответственно и работу необходимо подбирать в мире искусства, рекламе или средствах массовой информации.

Третье. Хорошо развитые организаторские способности, аналитический склад ума – одни из главных профессиональных достоинств, а дисциплина и аккуратность в исполнении поставленных задач – стиль работы. Хорошо развитые коммуникативные способности и желание

постоянного общения. Все это говорит о том, что подойдет работа, связанная с административной или общественной деятельностью.

Четвертое. Предпочтительный стиль работы – организация работы других людей, риск ради достижения результата. Человеку свойственны влияние и убеждение, решительность, энергичность и независимость. Наличие перечисленных качеств открывает возможность претендовать на руководящие должности или заняться собственной предпринимательской деятельностью.

Исходя из вышесказанного сориентироваться на рынке вакансий станет несколько проще.

Для удобства выбора и большей вероятности успешного трудоустройства желательно отправить собственное резюме по нескольким адресам. Лишний раз подстраховаться никогда не помешает, а также этот шаг откроет для Вас гораздо большее количество интересных вариантов вакансий для рассмотрения.

После предпринятых действий следует сделать выбор и определиться, насколько подходит интересующая для трудоустройства организация к собственному образованию, опыту работы, перспективам карьерного роста; насколько она выгодна в качестве профессионального приложения собственной деятельности; каков уровень развития и рейтинг выбранной организации на рынке труда; насколько условия работы и оплаты труда соответствуют собственным желаниям и интересу. Не будет лишним получить информацию и о стиле работы в данной компании, чтобы не иметь впоследствии нежелательный результат (уже после подписания трудового соглашения). Необходимо объективно оценить собственные перспективы в данной организации, основываясь на том, какой аспект предпочтительней: оплата труда, профессиональный интерес, график работы или место ее расположения. Например: рассматриваемое вакантное место, дает перспективу карьерного роста, достойное вознаграждение, но расположено в удалении от места проживания и график работы не соответствует требованиям соискателя. В данном случае, необходимо расставить приоритеты. Что важнее, перспективы и вознаграждение или остальное. И в соответствии с этим сделать выбор. Редко бывает, когда требования соискателя совпадают с предложением работодателя. И все же если в идеальном случае, совокупность всех вышеперечисленных аспектов (место, график, вознаграждение и условия труда), совпадают, то решение необходимо принимать в срочном порядке. Первоначальную информацию о предполагаемом месте работы можно получить из объявления о вакансии. За, казалось бы, весьма стандартными формулировками о вакантном месте можно найти множество ценной и полезной информации и этим сэкономить массу сил и времени, избежав бестолковых и абсолютно ненужных интервью. Реальные и уважающие себя работодатели всегда размещают в рекламных объявлениях о вакансиях достаточно полный объем информации во-первых: сведениями о работодателе, названием свободной рабочей позиции, соответственно, должностными обязанностями вакантного места и конкретными требованиями к соискателю, а во-вторых, обязательно указывается информация об условиях работы, это: вознаграждение за проделанную работу, график работы и, возможно, дополнительные сведения такие как: наличие социального пакета, бесплатные обеды, транспорт или различного вида льготы. Уточнить полученную информацию можно по телефону и, если она соответствует требованиям соискателя, то сразу же можно записаться на интервью. Существуют определенные нюансы, которые скрываются в объявлениях о вакансиях. Крупные, стабильно развивающиеся компании не размещают в подобных объявлениях сведения о личных качествах соискателя, которые не имеют прямого отношения к выполнению должностных обязанностей. Если в объявлении имеется информация о возможности сверхурочной работы и о большом круге обязанностей, то, вероятней всего, график работы будет ненормированным и будет предполагаться, что в должностные обязанности будет входить исполнение поручений всех сотрудников отдела или организации в целом, в том случае, если организация небольшая. Стоит задуматься о важности и организованности рабочего процесса в данной компании. Требования о большом опыте работы (свыше 3 лет) или неопределенность и отсутствие временных параметров могут означать, что в данной организации большая текучка кадров и возникает постоянная необходимость в замене или, скорее всего, в совмещении работы, что является

предупреждающим сигналом о возможных переменах. Если вакантное место представляет исключительный интерес для соискателя, то необходимо взвесить все за и против, сделать соответствующие выводы и, исходя из этого, принять решение. Необходимо внимательно рассортировать объявления и любую информацию о вакансиях, затем определить наиболее приоритетные, после этого заниматься сбором дополнительной информации.

Всю необходимые дополнительные сведения о работодателях, в широком смысле этого слова, можно найти из следующих источников:

- 1) кадровые агентства;
- 2) средства массовой информации, в том числе специализированные издания с вакансиями;
- 3) интернет;
- 4) знакомые, друзья, родственники;
- 5) специальная литература;
- 6) непосредственно во время интервью (к которому предпочтительней подготовиться заранее).

Собрав все сведения, следует проанализировать их исходя из собственных потребностей, выгоды, профессиональной пригодности и личностных качеств и сделать выбор в пользу наиболее выгодных предложений. Лучше всего составить список, содержащий несколько вариантов вакантных мест, потому что по истечении времени, отведенного на прохождение интервью, определиться с окончательным вариантом станет гораздо легче.

5.2. Самодиагностика. Соответствие личностных качеств и требований работодателя

Во время собеседования не бывает незначительных деталей. И соответственно, само собеседование начинается в тот момент, когда заявлено время предстоящей встречи. Для того чтобы не возникло неожиданностей, лучше всего подготовиться заранее к любым ситуациям.

Для получения успешного результата на интервью и в построении собственной карьеры необходимо произвести оценку своих положительных и отрицательных качеств, личностных особенностей и профессиональных навыков, соизмерить их с требованиями работодателя и разработать программу корректирования. Выявление личностных особенностей дает возможность раскрыть и реализовать свой потенциал. Профессиональные и деловые качества дают возможность получить преимущество перед другими соискателями на вакантное место и в продвижении по карьерной лестнице.

Каждый может существенно повлиять на формирование собственной личности. Можно приспособливаться к ситуациям и отношениям. Для того чтобы определить, какими чертами характера и личности вы обладаете, обратите внимание на то, что в Вас привлекает и раздражает других людей. Только тогда Вы без прикрас как в зеркале увидите свои достоинства и недостатки. Полученный результат напрямую говорит о собственной натуре, показывает то, над чем необходимо работать, какие черты надо развивать. Прислушайтесь к советам окружающих людей: в большинстве случаев они указывают направление, в котором желательно двигаться. На данном этапе важно быть честным и искренним, иначе смотрясь в зеркало собственного «Я», Вы рискуете увидеть совсем не то, что хотели бы видеть. Правило: принять себя таким, какой есть, но при этом стремиться совершенствоваться. Помните о том, что каждый индивидуален. Это не хорошо и это не плохо – это просто фактическая действительность. Важно своевременно определить, к какому типу людей вы относитесь. Воспользуйтесь таблицей 5.1 для удобства диагностирования.

Таблица 5.1. К какому типу людей вы относитесь?

Личные качества	Психотип	Деловые качества
Доминирующая и яркая личность. Уверенность, ответственность, настойчивость и властность. Риск ради достижения цели. Обязательность и дисциплинированность.	контролирующий	Заинтересован в создании конкретных результатов, в любом деле проявляется как лидер. При достижении цели может быть настойчив до агрессивности. В любом деле важно подвести итог. Отказы, за редким исключением, не принимаются. Всегда имеет свое особое мнение. Недостает легкости в общении.
Спокойная, гибкая, вовлекающаяся личность. Принимающая и легкая натура. Отзывчивость и мягкость.	поддерживающий	Сдержанность в проявлении, ощущение безопасности только в привычной обстановке. По жестам, мимике, выражению глаз сразу видны все переживания. Проявление нетерпимости к настойчивой требовательности. К любому начинанию присоединиться последним. С радостью оказывают

		великолепную поддержку.
Аккуратность, педантичность, ответственность и обязательность. Консервативность, формальность и правильность.	анализирующий	Аналитический склад ума, соответственно, важно обилие деталей, цифр, базовых данных. Достаточно скрытны, чаще всего находятся в закрытых позах (перекрещенные руки и ноги). Ответственно подходят к принятию любого решения. Доверяют только при обилии информации. Обязательны. Испытывают определенный дискомфорт в ситуациях, когда настаивают на быстром выборе.
Темпераментность, яркость, энергичность, спонтанность, эмоциональность. Азарт, подвижность и риск ради достижения цели.	действующий	Большая заинтересованность в общении, высокая энергетика, активная жестикуляция, множество идей. Выполняет сразу несколько дел, редко завершая начатое. Для принятия важного решения, необходимо остановиться и сконцентрироваться на наличии выгод. Необходима коррекция стиля в связи с недостаточной организованностью и ответственностью.

Определив собственную принадлежность к психотипу, важно разобраться с направлением, в котором необходимо осуществлять работу над развитием личностных и деловых качеств, выделить положительные и подчеркнуть их примерами успешных достижений. Если вакантное место открывает высокую руководящую должность, то необходимо помнить о том, что лидер успешно объединяет все вышеперечисленные качества, принадлежащие каждому психотипу. Объединяя в себе качества, принадлежащие действующему и поддерживающему типу, можно проявить себя как неформального лидера. К формальному лидеру можно отнести сочетания качеств контролирующего и анализирующего. Исходя из этого можно рассматривать вакантные места руководящих должностей (при условии наличия необходимого образования, профессиональных навыков и соответствия с требованиями работодателя).

На следующем этапе разберемся с негативными и позитивными сторонами характера, то есть всем тем, что во время собеседования может работать как на достижение успешного результата, так и на отказ в трудоустройстве.

Для удобства диагностирования и планирования действий по самосовершенствованию можно воспользоваться таблицей 5.2.

Таблица 5.2. Позитивные и негативные качества

Позитивные качества	Негативные качества	Комментарии
Дисциплинированность	Отсутствие дисциплины	Контроль над собственными эмоциями, эффективное использование отведенного времени. Наличие самомотивации.
Получение положительного результата	Отсутствие результатов, низкий процент достижения результатов	Предоставление на интервью документов, подтверждающих успешную работу. Лучший вариант — рекомендации.
Наличие навыка работы с людьми	Отсутствие навыка работы с людьми	Предоставление на интервью документов, подтверждающих опыт руководящей работы. Желательно, чтобы этот факт был подкреплен информацией о командных и личных достижениях. Желательно заявить о намерении позитивного сотрудничества.
Стрессоустойчивость, позитивное восприятие	Раздражительность, агрессивность, низкая адаптивность	Готовность к переменам, адекватное представление о себе. Признание негативных качеств как задач для личностного развития. Сохранение высокой работоспособности при смене обстановки или режима работы.
Независимость от личных проблем	Зависимость от личных проблем	На первом месте решение производственных задач. Готовность к сверхурочной работе.

Ответственность	Безответственность	Подготовленность к собеседованию. Насколько проявляется информированность и соответствует внешний вид.
Видение перспективы	Отсутствие способности предвидеть следующий шаг	Нацеленность на результат. Оправданный риск. Четкое видение проблемы в целом и структурирование задач.
Надежность	Нерешительность, не вызывает доверия	Отсутствие больших перерывов в работе, результативное выполнение долгосрочных проектов на одном рабочем месте. Данная информация отражается в резюме и трудовой книжке.
Стремление к карьерному росту, обучаемость	Отсутствие амбиций и профессионального роста	Дополнительное образование, курсы, семинары, тренинги. Активные действия для увеличения объема профессиональных качеств с целью повышения по службе.
Организованность, владение навыком тайм-менеджмента	Отсутствие навыка планирования	Быть вовремя на собеседовании и на всех мероприятиях, как-то связанных с трудоустройством и последующей работой. Решение поставленных задач в указанные сроки.
Инициативность	Отсутствие инициативы	Предложение идей, разработка стратегических

		планов, упрощение решения задач, предложения о новых направлениях работы. Все это будет дополнительным плюсом на собеседовании. Необходимо подготовиться заранее.
Проявляется в коллективе как лидер	Незаметен в коллективе, зависим от мнения окружающих	Важное качество при трудоустройстве на руководящие должности.

Воспользовавшись в первую очередь комментариями, приведенными в данной таблице, можно удачно завуалировать свои негативные черты.

В требованиях работодателя к кандидату часто встречается информация о возрастном и

половом цензе. Если соискатель обладает всеми данными и качествами, указанными в списке требований, и не соответствует по возрасту или половому признаку, то при определенной успешной презентации своих сильных сторон личности и деловой хватке может быть гарантирован успех. Существуют реальный случай, когда на вакантное место администратора ресторанного центра по конкурсу прошла 52-летняя дама, проявив настойчивость, целеустремленность, высокие профессиональные качества и сумев убедить работодателя, что она самый лучший претендент на это место в отличие от других, более молодых. В объявлении о вакансии было заявлено: «Требуется администратор, мужчина, 30 – 35 лет». Если для Вас важны именно заявленное рабочее место или должность, но по указанным требованиям Вы не подходите, несмотря на это всегда есть шанс независимо от возрастных и половых данных. Если возраст соискателя моложе требуемого, то ему следует проявить максимальную серьезность, ответственность, продемонстрировать качества самодисциплины и надежности. При возрасте, превышающем указанный, необходимо предстать энергичным, активным, ведущим здоровый образ жизни человеком, который обладает бесценным опытом и профессиональными качествами, необходимыми в данной организации. Совокупность всех положительных качеств сыграет на успех всей команды в целом. Всегда важно помнить о том, что собственное желание, конкретно поставленная цель и качественно разработанный план в совокупности с активными, настойчивыми действиями всегда приведут к успеху!

В любом случае приведенные рекомендации дадут возможность подготовиться к предстоящему интервью. Определение черты характера, на которую будет делаться акцент, постановка цели, разработка плана по самосовершенствованию, действия только для получения результата – вот залог успешного трудоустройства.

5.3. Самодиагностика и создание образа

В анализе собственных внешних данных, коррекции, разработке и создании позитивного имиджа в соответствии с задачей произвести максимально положительное впечатление на работодателя главное – естественность в сочетании с проявляющимися качествами характера и чувством меры. Помните, что самое главное – быть самим собой. Как выбрать соответствующую одежду, макияж, аксессуары? Все эти вопросы рассмотрим в данном пункте. Полученные рекомендации предоставят Вам возможность подготовиться к интервью и достигнуть положительного результата.

В настоящее время мало кто получает выгодную работу только благодаря великолепным или соответствующим профессиональным и деловым качествам. Большую роль в вопросе трудоустройства играют внешние данные соискателя. Наличие успешного опыта и всевозможных дипломов может быть недостаточно, если кандидат не обладает достаточно привлекательными или располагающими к своей персоне внешними данными. Отрицательными факторами внешнего вида в первую очередь становятся все ярко выраженные физические особенности конкретно взятого человека. К этим факторам могут быть отнесены излишняя полнота или худоба, нестандартный рост человека, цвет волос и даже беременность. И несмотря на то, что у соискателя возникнет желание подстраховаться для того чтобы избежать подобной ситуации, он не сможет всегда предугадать, какими личными предубеждениями или претензиями обладает сотрудник, проводящий интервью. Именно в таком виде работы, максимальную роль играет человеческий фактор. Поэтому только если с первой минуты, возникнет личная неприязнь, сотрудник, может по надуманным причинам, автоматически отказать соискателю в трудоустройстве. Следовательно, результат интервью, это определенного вида лотерея. Таким образом, не следует играть не присущую себе роль, только ради того, чтобы произвести впечатление на интервьюера. Важное правило, оставаться самим собой и достойно проявить положительные качества. Конечно, приятная внешность имеет определенные преимущества, но не всегда является решающим фактором при принятии окончательного решения. Шанс имеет каждый соискатель пришедший на собеседование. Для того чтобы воспользоваться данным шансом, необходимо подготовиться по всем пунктам.

Обычно, когда у человека хорошее самочувствие и настроение, то и собственный вид доставляет ему удовольствие, а также вызывает восхищение окружающих. При этом человеком быстрее и легче достигается желаемый результат. А все потому, что в такие моменты создается ощущение уверенности, решительности и успешности. Ниже мы рассмотрим, каким образом диагностировать свой внешний вид. Как сделать, чтобы собственный образ, производил максимально благоприятное впечатление и соответствовал внутреннему миру своего обладателя.

Существуют определенные группы стереотипов внешности, к которым относится каждый человек. Проанализировав собственную внешность и стиль поведения, можно совершенно точно определить, к какой группе себя отнести. Это существенно облегчит работу по коррекции внешности.

Деловой стиль. Психологическая характеристика.

Личность решительная, привыкшая к руководящей деятельности, властная, целеустремленная. Постоянная готовность к риску. Контроль над всем происходящим. Нацеленность на успех, независимость в суждениях, авторитарный стиль общения. Собранность, организованность, предприимчивость проявляются во всех сферах жизни. Высокая самомотивированность.

Внешность. Ухоженность, проявление стиля, подчеркнутая строгость, аккуратность. В некоторые моменты – образ неприступности. На лице – постоянное выражение сосредоточенности, уверенности, решительности. Временами встречаются выражения высокомерия и превосходства. Кожа свежая, обладающая здоровым цветом, ухоженная. У женщин легкий, качественный макияж, естественным образом подчеркивающий достоинства внешности.

Жесты. Устремленные вверх, обнимающие, широкие. Уверенность в каждой позе. Выразительная мимика, пронзительный, цепкий взгляд, крепкое рукопожатие. Профессиональная улыбка. Иногда на лице может быть непроницаемая маска.

Речь Эмоциональная, грамотная, логически выстроенная. Часто слышатся командные нотки. Голос невысокий, негромкий, в напряженные моменты повышается.

Стиль в одежде. Классический, в некоторых случаях консервативный. В нерабочей обстановке используется качественная и стильная одежда дорогих марок.

Обладателей данного типа, можно, чаще всего встретить на руководящих должностях или делающих удачную карьеру. Среди банковских служащих, предпринимателей, в государственных структурах, в области образования.

Интеллектуальный стиль. Психологическая характеристика.

Развиты наблюдательность, аналитический склад ума, логичность, рассудительность. Высокий уровень интеллектуальных способностей. Низкая эмоциональность и общительность. Одиночество предпочтительней шумного общества. Мнение о чем-либо складывается не из собственных оценок, а из услышанных суждений. Независимость, некоторая беспечность и практичность. Свои способности применяет в науке или смежных с ней областях. К карьерному росту относится спокойно, чаще всего, он связан, с научными достижениями. Организаторские способности, проявляются, только в процессе научной работы, когда необходима высокая концентрация внимания.

Внешность. Общее впечатление неряшливости и запущенности. В большинстве случаев необходима серьезная работа над внешним видом. Отсутствует проявление индивидуальности. Задумчивое, отрешенное выражение лица. У женщин, чаще всего, макияж отсутствует или неумело наложен. Кожа лица, в большинстве случаев, не ухожена. Естественность – обычное состояние.

Жесты. Скованность или, наоборот, очень сильная жестикуляция. Может проявляться общая зажатость. Резкие, порывистые движения, некоторая неуклюжесть.

Речь. Порывистая, логически последовательная эмоциональная, торопливая. Наличие большого количества профессиональных терминов. Напористость и категоричность проявляется в отстаивании собственного мнения. В большинстве случаев не слушает, а говорит. Долгие паузы перемежаются с активными речевыми потоками.

Стиль в одежде. Чаще всего, присутствие несовместимых по стилю и цвету деталей гардероба. Минимальное количество аксессуаров, чаще всего, единственная деталь – очки. Отличительная черта подобного гардероба – наличие удобной и комфортной одежды, которая применительна в любой сезон, к любой ситуации.

Чаще всего встречается в научных и исследовательских объединениях, учебных организациях, научных издательствах.

Богемный стиль. Психологическая характеристика.

Творческая натура. Эстетически развитая. Постоянное состояние поиска нового объекта для восхищения. Отсутствие организованности, дисциплины, постоянства в отношениях и настроении. Круг общения только в сфере общих интересов. Независимость и свобода. Непредсказуемость в поступках.

Внешний вид. Создает общее впечатление неординарности, экзотичности. Экстравагантность, подчеркнутое отношение к миру искусства. Лицо привлекает внимание своей живостью, выразительностью, естественностью.

Жесты. Свободные порывистые движения, стремительность. В некоторые моменты отмечаются томность, манерность и игра на публику. Высокая подвижность.

Речь. Насыщенная образами, описаниями. Яркая, эмоциональная, непоследовательная.

Стиль в одежде. Обилие аксессуаров. Общая расцветка – яркие тона, либо наличие исключительно одного цвета во всем гардеробе. Чаще всего, выбираются черный, ярко-красный, зеленый. В большинстве случаев – смешение стилей. Или выбирается что-то экзотическое, как вариант – фольклорный (индейский, скандинавский, цыганский). Главная цель – привлечь максимум внимания к своей персоне.

Область проявления – везде, где есть что-либо связанное с искусством, творчеством. В шоу-бизнесе, дизайнерских и рекламных агентствах, в различных издательствах.

Упрощенный стиль. Психологическая характеристика.

Нетребовательность, непритязательность. Легкость и простота в общении, вызывает доверие окружающих. В некоторых случаях активное проявление непосредственности вызывает неловкость у окружающих. Надежность в отношениях и доброжелательность. Доверчивость, доходящая до наивности. Ответственность за все происходящее. Безотказность в выполнении определенных задач. Низкая самооценка. Зависимость от обстоятельств и мнения окружающих. Как вариант – сомнения в собственной привлекательности.

Внешний вид. Общее впечатление простоты, иногда даже утрированной. Может быть множество вариантов в проявлениях, что заметно через достаточно короткое время общения. В большинстве случаев эта неопределенная манера вызывает положительные эмоции. Такие люди часто выглядят несколько старше своих лет. Волосы обычно нуждаются в стрижке или укладке. Макияж отсутствует или нанесен некачественно и наспех. У мужчин чаще, чем в других стилях, встречается небритость.

Жесты. Масса противоположных вариантов. От наигранной, утрированной активности до напряженной зажатости. Зависит от ситуации, круга общения и личностных установок. Во время общения старается прикоснуться к собеседнику.

Речь. Проявляется от монотонной до ярко эмоциональной. Встречаются простонаречные обороты и грубые слова.

Стиль в одежде. От небрежного до безукоризненного, который смотрится несколько неестественно. Чаще всего отдается предпочтение одежде из джинсовой или трикотажной ткани.

Обладателей вышеописанного образа, можно встретить в любом коллективе. Чаще всего это среднестатистический служащий, работник производства различного вида. Большой процент среди учащихся и студентов. Преимущество обладателей данного стиля в том, что при соответственном образе жизни, складывающихся ситуациях и собственных амбициях, есть возможность кардинальных изменений и создания нового стиля.

Сексуальный стиль. Психологическая характеристика.

Подчеркнутая сексуальность. Эмоционально спокойный тип. Развитая наблюдательность, чаще всего аналитический склад ума. Умение правильно оценить обстановку и принять верное

решение. Целеустремленность, расчетливость, нацеленность на результат. Успешное решение задач любой сложности. Энергичность и активная жизненная позиция, коммуникабельность. Большой круг общения. Великолепный манипулятор. По определению – харизматичная личность.

Внешний вид. Манящая привлекательность, ухоженность и аккуратность. Соблазнительность, проявляющаяся в каждой детали. У женщин – проявление изящности, женственности и соблазнительности. У мужчин – скрытая сила, магнетизм, властность.

Жесты. Свободные, широкие, плавные, обнимающие. Стараются чаще прикасаться к собеседнику. Общая раскованность в позах и движении.

Речь. Плавная, тихая, спокойная, насыщенная паузами. Фразы короткие и многозначительные.

Стиль в одежде. В большинстве случаев подчеркивает сексуальность. Облегающая одежда, по возможности обнажающая какую-либо часть или части тела. Подчеркивает достоинства фигуры и скрывает недостатки. Наличие стильных, привлекающих внимание аксессуаров в небольшом количестве. Акцент на индивидуальности.

Чаще всего обладатели данного стиля встречаются в сфере обслуживания и торговли, но может встречаться среди служащих различных организаций в любой области деятельности. Обладание таким стилем, дает возможность получения хороших результатов, поэтому работа таких сотрудников связана чаще всего с прямыми контактами. Привлекательность, коммуникабельность, общительность и позитивный настрой – инструменты, которыми успешно пользуются практически все обладатели сексуального стиля.

Аристократический стиль. Психологическая характеристика.

Отличительной и наиболее ярко выраженной чертой характера можно назвать изысканность. Наличие на лице маски холодности, доходящей до высокомерия. Сдержанное обаяние, умение общаться, при этом достаточно узкий круг общения. С малознакомыми и незнакомыми людьми снисходительное общение. Больше слушать, а не говорить – негласное правило поведения, принятое обладателем данного стиля.

Внешний вид. Неприступный и несколько высокомерный. Ухоженный и холеный. Отсутствие излишних аксессуаров. Легкий, качественный макияж у женщин. Ощущение, что над каждой деталью образа поработали руки профессионала. На лице, в большинстве случаев, отчужденность, недоумение или осуждение.

Жесты. Поставленные и отрепетированные. Небольшая амплитуда жестов, практически не выражены, в основном, на уровне пояса. Естественная эстетика движения. Уверенность и гармония в каждом жесте и движении.

Речь. Спокойная, тихая, эмоционально невыразительная. Грамотная, логически выстроенная, аргументированная.

Стиль в одежде. Подчеркнуто изящный, стильный, изысканный. Предпочтительны неяркие тона. Все подобрано со вкусом и идеально сочетается между собой.

Достаточно выразительный стиль, встречается достаточно редко в наше время. Чаще всего в закрытых салонах, в ученых и творческих кругах. Среди политических деятелей, руководителей общественных организаций в области культуры, не так часто.

Неформальный стиль. Психологическая характеристика.

Энергичность, свобода, независимость от мнения окружающих. Наличие креативного мышления. Настороженность в общении вне привычного круга. В поведении может проявляться агрессивность. Такому типу свойственна неадекватная реакция на критику. Привычка неоправданно рисковать, наличие авантюризма.

Внешний вид. Каждый человек неформального стиля выглядит так, чтобы соответствовать образу компании, в которой общается, а также своим внешним видом бросает вызов обществу. Может быть намеренно вызывающим. Отсутствуют какие-либо правила.

Жесты. Резкие, большая амплитуда движения, может присутствовать некоторая напряженность, особенно в непривычной обстановке.

Речь. Эмоциональная, громкая, наполненная словами сленга.

Стиль в одежде. Соответственно той неформальной группе, к которой принадлежит, или соответственно выбранному образу.

Этот стиль, достаточно молодежный, поэтому наиболее популярен в организациях, с большим количеством молодых сотрудников. Дизайнерские бюро, рекламные агентства, издательства, творческие мастерские и различного вида клубы.

Стиль «Тихоня». Психологическая характеристика.

Зависимость от мнения окружающих и от обстоятельств. Развитый комплекс неполноценности. Застенчивость и необщительность. Собственное мнение держит при себе и высказывает его только в редких случаях – зеркалу.

Внешний вид. Незаметность – самое главное правило. Сливается с обстановкой и не привлекает к своей персоне никакого внимания. У женщин отсутствие макияжа.

Жесты. Практически отсутствуют. В большинстве случаев находится в закрытой позиции (сплетенные в замок пальцы или скрещенные руки и ноги).

Речь. Тихая, невыразительная. Старается не высказываться, пока не попросят.

Стиль в одежде. Отсутствие аксессуаров. Простой, невыразительный стиль.

Люди такого стиля могут встретиться в любой организации. И, соответственно променять свои профессиональные навыки на любом, соответствующем образованию и опыту работы месте.

Разбираясь с собственным стилем, важно помнить о том, что, прежде всего, индивидуальность создает свой собственный стиль. А если подстраиваться под какой-то стиль и носить его как маску, тогда исчезнет естественность. Можно просто быть собой и не зависеть от мнения окружающих. Принять себя таким, какой ты есть, – вот главное правило создания собственного стиля.

Ведь несоответствие созданного образа с личностью соискателя в любой момент может сыграть злую шутку. Так как есть вероятность того, что можно выпасть из несоответствующего образа. Например, обладатель неформального стиля, обладая соответствующим образованием и профессиональными навыками, решил устроиться на вакантное место в солидный банк. Перед интервью, переодевшись в маску делового стиля (строгий деловой костюм, классический прическа, соответствующие манеры и поведение). Не соответствие внутреннего состояния и непривычного внешнего проявления, создаст напряженность и чувство неуверенности. Во время собеседования, у работодателя, может сложиться впечатление о неискренности соискателя. Получив предложение рассказать о собственных достижениях, соискатель может, забывшись и выпав из несоответствующего образа, эмоционально преподнести всю требующуюся информацию. Используя принятые в повседневной жизни речевые обороты и сленговые слова. Можно только представить дальнейшую реакцию сотрудников проводящих это интервью и вынесенное решение по данному претенденту.

После диагностирования по вышеуказанным параметрам следует приступить к следующему шагу, который необходим для того, чтобы разработать точный план действий по самосовершенствованию.

Определимся с тем, что имеем в наличии. Не нужно оценивать себя – красиво ли это или нет, просто перечисляйте все то, что имеется в наличии начиная с волос и лица (тип, цвет, строение, форма), а затем и все тело, в том числе и особенности фигуры. Главная задача – сделать описание максимально подробным и помнить о том, что надо обойтись без оценок. Например: высокий рост, худощавое телосложение, волнистые светлые волосы, овально-треугольное лицо, узкий невысокий лоб, зеленые миндалевидные глаза, высокие скулы, прямой нос с горбинкой, воспаленная кожа лица, редкие зубы, пухлые и широкие губы, высокая грудь, плоский живот, длинные ноги, узкая ладонь, тонкие и длинные пальцы рук и т. д.

На следующем этапе необходимо выделить положительные и отрицательные стороны внешности. По этому списку и предстоит дальнейшая работа. Если отрицательные черты внешности не вызывают раздражения и отсутствует желание что-либо менять, то, вероятней всего, собственный образ уже сложился и последующая работа над ним просто не требуется. Но есть великолепная фраза: «Нет предела совершенству», поэтому, может, все-таки стоит заняться

некоторой корректировкой? И, вероятно, задуматься, что в собственном образе не работает на достижение успеха. Представьте себе тот результат, который необходимо получить. Создайте в своем сознании образ, который наиболее соответствует собственному представлению как максимально успешный. На следующем этапе проанализируйте то, над чем необходимо работать, и составьте план действий по достижению цели.

После того как принято решение, над чем конкретно будет вестись работа, следует задуматься, каким образом это сделать. И, что не менее важно, для чего это необходимо. Так как здесь рассматривается вопрос трудоустройства, то, вероятней всего, цели достаточно краткосрочные: произвести благоприятное впечатление на работодателя во время собеседования или же усовершенствовать свой образ так, чтобы он соответствовал общему стилю, принятому в интересующей организации. Например, если у Вас есть проверенная информация, что в данной компании предпочтение отдается людям, ведущим здоровый образ жизни и на работу не принимаются сотрудники с излишками веса. И если Вы не подходите по этим критериям, то соответственно Вам предстоит вести работу над собой, чтобы соответствовать требованиям компании. Время должно работать на нас. Постоянная активность, действие, нацеленность на результат – это позиция успешного соискателя.

Существует несколько самых простых способов коррекции образа (эти же способы можно применить и для кардинальных изменений – они не займут много времени).

1. Посетить парикмахера (стрижка, покраска, укладка).
2. Посетить косметолога (чистка лица, профессиональный макияж).
3. Обновить гардероб (даже при безупречном гардеробе стоит приобрести что-то новое, хотя бы для поднятия настроения).
4. Перейти на экспресс-диету (при наличии нескольких лишних килограммов).
5. Заняться спортом или активным отдыхом (одно другому не мешает и самочувствие заметно улучшится).

Если до предстоящего трудоустройства имеется в запасе достаточно большой промежуток времени, то есть возможность поработать над собой серьезным образом. Рассмотрим 2 метода: один рассчитан на реализацию краткосрочного плана, другой – на более длительный срок.

Краткосрочный метод создания успешного образа. Может с успехом применяться перед любыми важными встречами. Действуем пошагово.

Шаг первый. За несколько дней до ответственного мероприятия уделить должное внимание лицу. Обязательно качественный сон. Женщинам полноценные косметологические процедуры (легкая чистка, тонизирование, качественный умеренный макияж). Мужчинам – обязательное бритье за 1 – 2 часа до встречи (если кожа чувствительная и возникнет раздражение, то лицо успеет прийти в норму).

Шаг второй. Посещение парикмахера. Доверьте создание собственной прически профессионалу. Можно дать рекомендации для получения наиболее успешного результата. Обязательно для мужчин освежить стрижку, если после последней прошло более 2 недель. Предупредите мастера, что должны отсутствовать контрастные полосы от загара на шее (обычно это происходит при нерегулярной стрижке волос). Особенно это важно, если вакантное место – руководящий пост. Женщинам, обладательницам коротких волос, также обязательное посещение парикмахера, желательно за 1 или 2 дня до собеседования. Тогда будет произведено впечатление, что иметь ухоженные волосы – ваше кредо. В день собеседования стричься не стоит, так как «свежая» прическа, как будто Вы только от парикмахера, на интервью не создает естественности в образе соискателя. Про чистые, хорошо промытые волосы, думаю, останавливаться не стоит.

Шаг третий. Если имеется желание выглядеть несколько стройнее, то можно устроить несколько разгрузочных дней. Не изводить себя жесткими диетами, а в течение 2 или 3 дней снизить потребление жиров и углеводов. Увеличить в рационе питания количество фруктов, овощей и кисломолочных продуктов. Помимо того, что уйдет пара лишних килограммов, существенно улучшится цвет лица. Главное – помнить о чувстве меры, чтобы не иметь на собеседовании изможденный вид.

Шаг четвертый. Выбрать одежду и решить, что будет надето на интервью. Одежда дает

объективную информацию о своем владельце. Поэтому необходимо оценить свой собственный гардероб и проанализировать, какую информацию она несет. Необходимо, чтобы одежда соответствовала образу жизни, создавая образ успешного, гармоничного человека. Важно понимать, какой стиль может привлечь внимание к собственной персоне, а какой будет выглядеть несуразно. Подбирать одежду следует исходя из особенностей телосложения и фигуры.

Если имеются излишки веса, то надо помнить о том, что следует избегать облегающей одежды, тканей с крупным рисунком и фасоном с прямыми линиями.

Если существует проблема с формой ног, следует подбирать определенную длину юбки или фасон брюк. Обязательно помните о том, что по бизнес-этикету длина юбки не должна быть выше колена больше чем на ширину ладони. Брюки должны быть такой длины, чтобы в положении сидя не было видно полоску обнаженной ноги.

Мужчинам необходимо помнить о том, что носки, как и обувь, должны сочетаться по цвету с брюками. Белые носки подходят только к спортивной одежде и голубым джинсам.

Не меньше внимания необходимо уделить обуви, так как когда Вы входите в кабинет на собеседование ноги тоже находятся в поле зрения интервьюера. Главное, чтобы обувь была вычищена и соответствовала по стилю и цветовому решению костюму.

Если в гардеробе имеется такая вещь, которая дает ощущение удобства, комфорта или просто очень нравится, то следует и носить ее с удовольствием. Если Вы выбрали наиболее удачный стиль одежды для встречи, но он не является привычным, то стоит сделать несколько пробных выходов в подобранной одежде. Это даст Вам возможность чувствовать себя в непривычной одежде комфортно и естественно, да и сотрудник, который проводит собеседование, обязательно заметит, что это привычный для Вас стиль одежды. При подборе одежды важно учитывать, на какое место претендует соискатель. Ведь стиль одежды, предпочтительный для банковского служащего, совершенно отличается от более свободного и раскрепощенного стиля креативного сотрудника рекламного или модельного агентства, поэтому важно помнить о соответствии места и времени. Существуют определенные цвета одежды, производящие наиболее благоприятное впечатление в деловой обстановке. К ним относятся: черный (желательно в сочетании со светлыми тонами), темно – и светло-синий, серый и бежевый цвета. Проигрышными можно считать следующие цвета: ярко-красный, розовый, коричневый, желтый и все неоновые цвета. Необходимо подобрать цвет одежды так, чтобы цветом не заглушать собственное лицо. Яркие оттенки красного, синего и желтого цвета, станут отбрасывать блики на лицо и создавать ощущение болезненного вида. Некоторые оттенки розового цвета, а особенно дымчатые, создают эффект свежести и молодости. Поэтому, при некотором несоответствии с возрастными требованиями работодателя, их можно использовать для завершения образа опытного и молодого сотрудника. Самым оптимальным выбором будет тот тон, который наиболее выгодно подчеркнет собственные выигрышные черты внешности. И не следует забывать, что от первого впечатления напрямую зависит, насколько в доброжелательной обстановке пройдет все собеседование.

Шаг пятый. Подготовить собственную речь. Лучше всего, для начала, сделать аудиозапись своих разговоров. Внимательно прослушать и произвести коррекцию. Вероятней всего, в первый раз получится интересный результат. Из-за резонанса создающегося в ротовой полости, собственный голос воспринимается иначе, чем он звучит на самом деле. Для этого и необходимо, прослушать его со стороны. Рекомендуются после проведения корректирующих действий произвести несколько повторных записей. Важно обратить внимание на наличие слов-паразитов, шаблонных выражений, неуместное хихиканье и звуковое заполнение пауз. Необходимо посвятить несколько часов в день, перед интервью, выработке стиля, правильности и грамотности речи. Избавиться от неудачных речевых оборотов, может быть, несколько изменить темп и добавить эмоциональной окраски. Если собственная речь отличается невнятностью, то необходимо делать специальные упражнения на дикцию и дыхание. Подробное описание системы выполнения таких упражнений можно найти в специальных изданиях по технике речи. Если существуют серьезные проблемы с дикцией и это мешает трудоустройству на желательное

место работы, то необходимо обратиться к логопеду и получить квалифицированную поддержку. Важно, чтобы речь звучала спокойно, была эмоционально выдержанной, грамотной и логически выстроенной. Поэтому стоит заранее подготовить ответы на предполагаемые вопросы. Наилучший вариант подготовки – проиграть свое интервью заранее с кем-то из знакомых или близких. Таким образом выявятся все недостатки, которые можно будет подкорректировать, и появится уверенность в успешном результате.

Долгосрочный метод. Применять данный метод следует тогда, когда возможность смены рабочего места находится в перспективе и существует разница в требованиях, предъявляемых к сотрудникам. Оценив собственные данные и предпосылки на успех, можно подойти к решению поставленной задачи конструктивно и подготовить себя заблаговременно. На реализацию данного метода потребуются временные рамки от 1 месяца до максимально большого срока. Вероятно, придется (при благоприятном исходе) существенно поменять весь стиль жизни в соответствии с принятым планом по самосовершенствованию. Существует множество способов создания благоприятного образа. Из предложенных ниже способов и правил необходимо выбрать тот, что является наиболее полезным и необходимым. Тот, что даст возможность решать первостепенные задачи.

Здоровый образ жизни. Важно постоянно следить за состоянием собственного здоровья. Поддерживать и заботиться о нем. Необходимо периодически проходить медицинское обследование. Для этого не обязательно ложиться в стационар. Достаточно будет сделать некоторые анализы, посетить терапевта и специалистов. Большое значение имеет и образ жизни. Если он достаточно активен, то это положительный аспект. Низкий уровень активности создает определенные трудности, прежде всего в том, что сложно заставить себя что-то менять в привычном образе жизни. Поэтому стоит задуматься о том, что стоит на карте, и принять решение по поводу изменения стиля жизни ради успешного трудоустройства. Если Вы решили вести здоровый образ жизни, большое значение имеет сбалансированное, здоровое питание и регулярное потребление, по рекомендациям медиков, витаминов, минералов и микроэлементов. Наличие вредных привычек накладывает соответствующий отпечаток на образ, помните о том, что в анкете, вероятней всего, придется заявить об этом. Многие солидные фирмы просят предоставить информацию о занятиях спортом, поэтому для собственной выгоды желательно подготовиться заранее.

Фигура. Регулярные физические упражнения. Посещения фитнес-центров, бассейна, занятия в домашних условиях, регулярный массаж (общий или против целюлита), посещение сауны. В крайнем случае – липосакция (можно воспользоваться хирургическим методом или ультразвуковым).

Лицо. Для получения устойчивого результата необходимо постоянно следить за собственной внешностью, пользоваться косметологическими средствами (это правило относится и к мужской половине соискателей).

Регулярное посещение косметолога или получение косметологических процедур на дому (чистки, массажа) позволит провести своевременную коррекцию лица и обрести свежий, здоровый вид кожи.

Аппаратная косметология. Дает великолепные результаты. Улучшает состояние кожи. Один недостаток – требует определенных финансовых затрат.

Речь. Выработка грамотной, логически выстроенной речи, отсутствие жаргонных слов. Внятная, без нарушений дикция, правильное произношение. Если существуют какие-либо отклонения, то следует обратиться к специалистам, например логопеду. Необходимо читать больше художественной (классической) литературы, тогда словарный запас обогащается естественным образом.

Важно вести планомерную работу над совершенствованием своего образа, стиля ежедневно. Главное – сосредоточиться на результате и помнить о том, ради чего все это началось. Успешная карьера во многом зависит от собственного отношения к самому себе. Уверенность в успешном результате позволит гораздо быстрее и легче решить все поставленные задачи, а выгодное трудоустройство станет естественным стимулом. И важно всегда помнить о

том, что чем солидней компания и выше должность, на которую открыта вакансия, тем серьезней и ответственной следует подготовиться.

5.4. Подготовка документов, создание папки соискателя

Что необходимо взять с собой на интервью, чтобы быть полностью подготовленным, произвести благоприятное впечатление и подтвердить факты собственной успешной карьеры и образования? Каким образом предоставить папку документов (лично, по любому виду почты) и как наиболее выгодно предоставить информацию о себе?

Рассмотрим все по порядку. Существует определенный набор документов, обязательный для предъявления на собеседовании при трудоустройстве:

- 1) паспорт;
- 2) ИНН;
- 3) страховое пенсионное свидетельство (СПС);
- 4) документ об образовании (документы о дополнительном образовании);
- 5) резюме;
- 6) рекомендации;
- 7) заявление с просьбой о трудоустройстве.

Помимо вышеперечисленных документов, могут понадобиться: фотография, медицинская книжка, свидетельство о рождении ребенка.

Резюме можно отправить заранее, по факсимильной или электронной почте. Желательно, приложить к резюме собственные фотографии, рекомендации с предыдущих мест работы и, отображенное в письменном виде, собственное видение полезности сотрудничества с указанной организацией. При удовлетворительном рассмотрении все остальные документы предъявляются непосредственно на интервью. Благоприятное впечатление на работодателя производят документы, находящиеся в аккуратном состоянии, расположенные по степени важности в специальной папке. Если в наличии имеются рекомендации, то это необходимо подкрепить указанной информацией о тех, кто их предоставил (Ф. И. О., должность, место работы, телефон). Это необходимо для возможной проверки. Дополнительно можно подготовить ксерокопии предоставляемых документов. Серьезность намерений соискателя в сотрудничестве с данной организацией и уверенности в успехе подтверждается подписанием заявления о трудоустройстве.

Неудачные попытки поиска документов в сумочке, доставание их из мятого полиэтиленового пакета или из газетного свертка – все это произведет впечатление на сотрудника службы по персоналу, только вряд ли оно окажется позитивным.

В настоящее время существует замечательная возможность открыть собственную страничку в Интернете и разместить на ней всю важную и полезную информацию о своем опыте поиска работы. Этим Вы можете помочь многим соискателям, нуждающимся в подсказке или совете.

5.5. Стратегия поведения на собеседовании

В настоящее время практически все кадровые службы проводят предварительный отбор соискателей. Для этого используется масса средств: тестирование, различного рода собеседования, испытательный срок, подготовительные семинары и тренинги, специально разработанные стресс-интервью. Вся сложность в том, чтобы сориентироваться в стиле поведения, поставленных задачах и получить положительный результат. Рассмотрим каждый вариант в отдельности, для того чтобы иметь возможность разработать стратегию и тактику поведения на любом из предстоящих мероприятий.

Следует начать с того, что избежать собеседования при трудоустройстве не представляется возможным. Задача соискателя с первых же секунд – произвести максимально благоприятное впечатление и расположить сотрудника, проводящего интервью, к себе. Поэтому следует учесть всевозможные ситуации и подготовиться к ним. Для начала рассмотрим самые очевидные

ошибки и самые значимые успешные проявления и приемы соискателя. Воспользуемся для этого таблицей 5.3.

Таблица 5.3. Очевидные ошибки и самые значимые успешные проявления и приемы соискателя

Факт	Ошибочное проявление	Успешное проявление
Время	Опоздание, затягивание разговора.	Быть вовремя на собеседовании и уложиться в отведенное для этого время. Владение навыком тайм-менеджмента.
Имя	Забыть Ф.И.О. сотрудника, проводящего интервью, или вышестоящего руководителя.	Обращение к сотруднику, проводящему интервью, по имени. Помнить имя высшего руководства.
Внешний вид	Несоответствующий	Соответствует времени, месту, стилю, принятому в данной организации.
Рукопожатие	Слабое, холодное, влажное.	Крепкое, уверенное.
Манеры, жесты	Высокомерные, жалкие, отсутствие манер, закрытые позиции.	Улыбка, открытая позиция. Позитивный диалог, настрой на успех.
Этикет	Незнание делового этикета.	Знание делового этикета, тактичность.
Личностные качества	Нерешительность, неуверенность,	Искренность, ответственность, целеустремленность, уверенность, позитивный настрой.
Деловые качества	Слабо проявляются, отсутствует подтверждение заявленным качествам. Замедленная реакция.	Дисциплина, надежность, инициативность, готовность к решению задач, креативность, быстрая реакция.

Просмотрев вышеуказанную таблицу, можно предвидеть собственные ошибки и избежать их.

Еще одним важным шагом является непосредственно подготовка к предполагаемым вопросам. Необходимо внимательно изучить собственные документы исходя из того, какие вопросы по ним могут возникнуть. Выписать отдельно все вопросы и честно и искренне ответить на них. Для начала самому себе. Если вопросы сложные, то ответы лучше записать. Самый оптимальный ответ состоит из нескольких фраз. Если вопрос, содержит в себе требование в получении информации о неблагоприятных для соискателя темах, то в ответе важно отобразить суть проблемной ситуации, и какие уроки в результате, из нее извлечены. И, соответственно, что дальше, соискатель собирается предпринимать или уже предпринял. Важно заранее продумать, какие профессиональные качества необходимо будет подчеркнуть во время собеседования в первую очередь. Выделить то, ради чего данной организации необходим такой сотрудник. В преддверии вопросов о причине ухода с предыдущего места работы лучше остановиться на перспективах нового рабочего места и выгодах взаимного сотрудничества. И, возвращаясь к

причине, не акцентироваться на финансовых или семейных проблемах – негативное впечатление на сотрудника, проводящего интервью произведут заявленные причины ухода, любые конфликты. Важно заранее продумать, как выгодней преподнести данную информацию. Лучший вариант – не указывать вышеназванные проблемы, а выделить новые открывшиеся возможности. Ни в коем случае не отзываться негативно ни о предыдущем руководстве, ни о коллективе. Все это, естественным образом, воспримется так, что у Вас и на новом рабочем месте могут возникнуть такие же отношения с сотрудниками. В связи с этим в трудоустройстве на вакантное место может быть отказано.

На следующем этапе рассмотрим стили проведения интервью и других подобных мероприятий, а также разработаем тактику и стратегию поведения на собеседовании.

Интервью. Самый простой, распространенный или базовый тип собеседования, который чаще всего встречается в небольших организациях. Проводит интервью сотрудник кадровой службы. В редких случаях начинается в назначенное время. От соискателя требуется: предоставление традиционного набора документов, заполнение бланка типовой анкеты и заявления. Просьба подождать ответ означает, что ожидание может продлиться от нескольких минут до недельного срока – дольше ожидать просто нет смысла.

Правила и стратегия поведения. Быть вовремя или придти заранее, при опоздании (что нежелательно) просто извиниться. При входе в кабинет необходимость в звуковом сигнале (стук в дверь) не обязательна, но желательна (если Вы, конечно, не хотите застать своего интервьюера в неловкой ситуации). Оптимальный вариант: секретарь провожает соискателя в отведенный кабинет к сотруднику, проводящему интервью и, возможно, представляет. Чтобы заложить фундамент для успешного собеседования, соискателю необходима улыбка и уверенное рукопожатие. Если возникает вопрос о том, как удачней расположиться по отношению к интервьюеру, то лучше всего сесть так, как будет удобнее Вам. Даже если подготовлено специально отведенное место – стул можно переставить. Таким образом создается впечатление уверенности и инициативности. Если при себе имеется портфель, сумка или что-то подобное (за исключением папки с документами), то это можно повесить на спинку стула или освободить руки другим способом. Если не запомнилось имя сотрудника, проводящего интервью, то лучше всего представиться самому и протянуть руку для рукопожатия. В ответ последует то же. Есть другой вариант: можно спросить, как предпочтительней обращаться. Наиболее удачный вариант – уточнить имя перед кабинетом, непосредственно у секретаря. Папка с документами предоставляется сразу, как только прозвучит заявление, на какую должность претендует соискатель. Устно озвучивается биография соискателя, информация об опыте работы, причина трудоустройства именно в данную организацию. Необходимо объективно учитывать обстановку и спокойно реагировать на все неожиданные вопросы. Если интервью проводит предполагаемый будущий руководитель, то стоит проявить уверенность в успешном и взаимовыгодном сотрудничестве. Поблагодарить за потраченное на интервью время. Уточнить, когда можно получить окончательный ответ о времени выхода на новое рабочее место. Этот шаг даст понять, что решительность и целеустремленность – самые яркие черты характера. Исход такого интервью, за редким исключением, завершается подписанием трудового договора. Можно воспользоваться психологическим приемом «выбор без выбора», спросив у интервьюера, когда будет удобней приступить к выполнению служебных обязанностей. Непосредственно в день подписания договора или на следующий день.

Стресс-интервью. Принцип проведения тот же, что и у базового интервью. Отличительные особенности в том, что такое интервью, могут проводить несколько сотрудников. Могут искусственно создаваться стрессовые, дискомфортные ситуации, проводиться блиц-опросы, ставиться примерные профессиональные задачи, требующие моментального решения. Может меняться темп ведения опроса. От монотонно-равнодушного до агрессивно-жесткого. Для начала может быть очень холодный прием (возникает сомнение в наличии вакантного места). Отсутствие приветствия. Равнодушный, скользящий взгляд. Само интервью может проходить в стиле опроса. Вопросы будут вытекать один из другого. Интервьюер станет докапываться до самой сути – причины, следствия, уроки – все то, что явилось результатом действий в

описываемых ситуациях. Во время такой беседы имеется отличная возможность продемонстрировать свой цепкий ум, аналитические способности. Соискателю необходимо проявить готовность взять ответственность за произошедшее на себя и извлечь уроки из неблагоприятных ситуаций. Если интервьюеров несколько, то собеседование может развиваться по следующей схеме. Вопросы могут сыпаться со всех сторон с большой скоростью. Естественно, нет необходимости отвечать на все одновременно. Надо выдержать короткую паузу и отвечать постепенно или уточнить, на чей вопрос ответить в первую очередь. При таком «допросе» главное – не терять самообладания. Видимо, в данной организации принят активный стиль работы и во время собеседования проверяется стрессоустойчивость соискателя и его возможности работы в авральном режиме, способности справляться с несколькими задачами одновременно. Может примениться еще одна схема. Один из сотрудников молчит, имеет отсутствующий вид (как вариант – пристальным и цепким взглядом рассматривает соискателя). Затем, после очереди вопросов – ответов, задает вопрос из совершенно другой области. Задача – сбить соискателя с общей темы разговора. Создать максимально экстремальную ситуацию. Важно не растеряться, поблагодарить за своевременный вопрос. Это даст время на обдумывание ответа. Необходимо быть готовым к тому, что в дальнейшем эта схема может варьироваться. Неожиданные и каверзные вопросы может задавать один и тот же сотрудник, или они будут звучать с разных сторон. Ни в коем случае не напрягаться, а находиться в достаточно расслабленной и открытой позиции. Проявлять крайнюю заинтересованность. Можно наклониться по направлению к комиссии. На лице должно быть выражение, показывающее доверие, уверенность, решительность и удовольствие от происходящего. Вероятней всего, интервьюерами искусственно создаются условия, подобные тем, в которых соискателю, возможно, придется работать. Поэтому необходимо вести себя естественно и эмоционально спокойно. Все это в совокупности, должно произвести благоприятное впечатление. В этот момент необходимо сконцентрироваться на собственной цели и на том, что это игра. Если цель желанна и дорога, то можно совершенно спокойно и уверенно играть по предлагаемым правилам. Наличие таких качеств, как креативность и стратегическое мышление, подразумевает то, что соискатель во время собеседования в стиле стресс-интервью предложит собственную концепцию беседы. Если не устраивает игра по правилам, то надо предложить и принять другие правила. Максимально проявить доброжелательность, подтвердить свои высокие профессиональные качества, ответить на все неожиданные вопросы. Что может столкнуть с пути к собственному успеху, кроме собственного неверия в него? Главное на таком интервью – быть уверенным, компетентным и позитивно настроенным соискателем. Задача – получить за великолепно сыгранную роль соискателя приз – желанное рабочее место. Если предъявляемые требования не устраивают и нет сил бороться с искушением, встать и уйти. Необходимо задать себе один единственный вопрос. Действительно ли важно и необходимо трудоустройство на претендуемое место? Получен ответ, и можно идти дальше – или из кабинета, в котором проводится собеседование – искать подходящую работу, или продолжать уверенно давать ответы на заданные вопросы. Тот, кто с достоинством выдерживает проверку на прочность, проведенную на стресс-интервью, имеет большой шанс получить заветную работу.

Тестирование. Схема проведения очень проста и к тому же может быть в нескольких вариантах. Может быть предложено тестирование в виде вопросника, содержащего от нескольких десятков до нескольких сотен пунктов. Тестирование может проводиться в печатном или компьютерном варианте. В любом случае, особенно при том, когда используется стрессовый вариант и создается раздражающий фактор, во время выполнения тестов необходимо полностью сконцентрироваться на вопросах теста. Важно внимательно прочитать инструкцию заполнения и спокойно и уверенно приступить к делу. Если возникает вопрос, на который нет ответа, необходимо положиться на интуицию. Главное – быть уверенным в собственном успехе.

Подготовительный семинар, тренинг. Такая система проверки и отбора персонала используется в организациях, требующих от сотрудников специальных профессиональных навыков. Такие организации максимально серьезно и ответственно подходят к подбору своих сотрудников, как правило, используют командный стиль работы.

Семинары, или тренинги, могут различаться по месту и срокам проведения и, естественно, тематике. Не надо забывать о том, что вышеперечисленные мероприятия проводят сотрудники организации работодателя. Поэтому за каждым участником ведется пристальное наблюдение. О том, как проявляет себя тот или иной участник, своевременно сообщается в службу по работе с персоналом. Во время подобных испытаний важно максимально проявить все свои положительные качества. Коммуникабельность, целеустремленность, уверенность, активность, нацеленность на результат – все это даст возможность оценить будущего сотрудника по достоинству. Во время подобных мероприятий важно проявляться активно. Задавать вопросы, требовать подробного изложения предоставляемого материала. Выдвигать собственные идеи, высказываться по предлагаемым вопросам и темам, при этом выслушивая мнения оппонентов и других участников. При использовании в процессе семинара или тренинга активных процессов (деловых игр, упражнений, диспутов) необходимо максимально раскрыть свои профессиональные и личностные качества. В первую очередь, важно выглядеть естественно и убедительно. Если соискателя пригласили принять участие в подготовительной, обучающей программе, то, значит, эта кандидатура рассматривается как серьезный претендент на вакантное место. Поэтому результат участия в семинаре, в принципе, предreshen. Просто руководству компании необходимо лишь раз убедиться, что сделан верный выбор. Задача соискателя – предоставить такую возможность, т. е. подтвердить свое преимущество перед другими кандидатами на вакантное место в процессе всей обучающей программы. Важно помнить о том, что во время таких программ, помимо всего прочего, проверяется и дисциплина, поэтому необходимо быть вовремя на всех мероприятиях.

Испытательный срок. Еще одна, достаточно простая схема, позволяющая одновременно проверить наличие и уровень профессиональных и личностных качеств соискателя и получить сотрудника, выполняющего все производственные функции, скорее всего, за меньшее вознаграждение. Испытательный срок обычно длится от 2 недель до 3 месяцев. Если предлагаемая вакансия – должность руководителя высокого ранга (от топ-менеджера до генерального директора), то срок может несколько увеличиться. Если вакансия – рядовой исполнитель или менеджер среднего звена, то заявленный испытательный срок 6 месяцев вызывает некоторые подозрения. Соискатель может достойно отработать все это время за меньшее вознаграждение, а потом ему будет предложено уйти, так как его кандидатура (по надуманным причинам) не подошла. Чтобы избежать подобных ситуаций, необходимо во время собеседования обговорить все возможные варианты исхода испытательного срока. Вследствие всего вышеперечисленного перед кандидатом стоят определенные задачи. В короткие сроки адаптироваться на новом рабочем месте и в коллективе. Построить позитивные взаимоотношения с коллегами и руководством. Решить производственные задачи и получить положительный результат. Если в течение испытательного срока удастся решить все вышеперечисленные задачи, проявить себя как успешного, результативного, дисциплинированного сотрудника, то можно с полной уверенностью заявить, что дальнейшее сотрудничество будет обеспечено.

Главное – принять любую схему проведения интервью как идеальную для проявления собственных положительных личностных и профессиональных качеств, и тогда успешный результат будет гарантирован. Готовность принять предложение о трудоустройстве должна быть еще перед выходом из дома. Для того, чтобы заключить самый выгодный контракт в своей жизни, Вам необходимо: быть вовремя, исключить посредственность, расположить собеседника к себе, произвести максимально благоприятное впечатление, подтвердить все свои профессиональные качества. Позитивный настрой – и вперед! Правило успешного человека – «твой успех впереди, страх отбросил и иди» – открывает любые двери и всегда приводит к успеху.

Что делать дальше, если результат собеседования отрицательный? Вариантов большое количество. Можно впасть в депрессию и опустить руки. Можно устроиться на вакантное место, где менее благоприятные условия для работы или которое вызывает у Вас меньший интерес. А можно просто перестать искать работу и открыть собственное дело, стать работодателем и

отыграться за нанесенные обиды. Так как идеальный выбор самый простой, рассмотрим его.

Случилась «трагедия» – цель не достигнута. Это единственный, ценный и неоспоримый факт, но ведь никто не умер! Исходя из того, что звучало в правилах трудоустройства в самом начале главы, – каждый несет ответственность за то, что происходит в собственной жизни, надо быть ответственным за каждый свой результат. Зачем объяснять себе и другим, рассказывать истории о том, что не сработало во время подготовки и на собеседовании. Необходимо взять ответственность на себя и принять ситуацию такой, какая она есть. Важно получить урок от произошедшей ситуации. Задать вопрос, что не сработало, и получить ответ. Сделать соответствующие корректировки и снова действовать. Может быть, в какой то момент появился страх собственного успеха. Суть в том, что многие соискатели боятся, особенно при приеме на ответственные должности (в их понимании), собственного несоответствия. Боятся собственной силы, положительных качеств, профессионализма больше, чем незнания, отсутствия опыта, слабостей. Такие люди задают себе вопросы: что я здесь делаю, кто я такой, чтобы быть успешным, ярким, талантливым, высокопрофессиональным? Зачем позволять себе быть слабым, мелким и незаметным? Это риторический вопрос – позволить себе ответить на него искренне и честно может только сильный человек. Если ответ есть, то можно позволить себе поставить новую цель – более высокую ступень карьерной лестницы. Могут возникнуть трудности в достижении этой ступени. В эти моменты надо помнить о том, что это не предел. Каждое мгновение времени, отведенного на трудоустройство и прохождение различного вида собеседований, возвращаться к тому, что, позволяя себе быть успешным и сильным, позволяем и другим быть такими же. Этим освобождаем себя от страхов. Для успешного получения результата важна высокая скорость действий, особенно в вопросах трудоустройства. Движение, безотлагательность, вместо отчаяния, дисциплина и настойчивость – вот что Вам нужно быстро развивать. Что Вы можете получить взамен? На этот вопрос Вам ответит работодатель.

В итоге будет полезно привести несколько принципов, которые необходимо принять в том случае, если успех это Ваш новый стиль жизни.

1. С сегодняшнего дня Вы должны считать себя успешным человеком – что может быть проще? Если считать, что в любом начинании, изначально заложен успех, то успех будет гарантирован.

2. Запомните, принятое Вами решение – закон, о котором нельзя жалеть или еще хуже – отказываться от него. Для этого необходимо забыть про свои сомнения и прекратить метания. Если Вы сделали свой выбор, значит, этот выбор верен. Анализировать и предполагать надо было до принятия окончательного решения.

3. Если Вы хотите иметь значительный вес в глазах окружающих, важно ценить собственную индивидуальность. Необходимо принимать себя таким, какой ты есть. При этом старайтесь совершенствовать каждое мгновение своей жизни.

4. Благожелательно относитесь к другим людям и цените их за то, что они есть в Вашей жизни. Как много можно от этого получить: от работы, до уроков.

5. Любая поставленная цель может быть Вами достигнута. Для этого необходимо несколько составляющих. Желание, время, действие. Нет такого действия под названием «я не могу», есть скрытая за ним формулировка «я не хочу». Просто надо разобраться с собственными желаниями по существу. Если есть предложение, значит, есть и спрос. И соответственно наоборот.

6. Все, что происходит в нашей жизни, происходит не просто так. Не зря существует поговорка, «все, что Бог не делает – все к лучшему». Любая, даже проблемная задача, несет в себе решение. Если существует вход, то значит, есть и выход. Иногда, по месту расположения они совпадают.

7. Любое дело необходимо доводить до стадии завершения. Особенно это относится к мелким делам. И если уж Вами принято решение в самосовершенствовании, то старайтесь следовать ему до того момента, пока не будет виден результат.

8. Важно позволить себе быть великим, сильным и успешным. И, исходя именно из этой жизненной позиции старайтесь все делать в своей жизни как мелкие так и великие дела.

9. Старайтесь держать свои планы в тайне. Пусть лучше Ваши результаты говорят сами за

себя. Если планами, ставшими достоянием всех, может воспользоваться кто угодно, то достижение уже никто не сможет отнять.

10. Не оправдывайтесь. Ведь любое оправдание это отсутствие результата в совокупности с «хорошей» историей. Никто не виноват если цель не достигнута, а любой результат (даже отсутствие результата является результатом) открывает новые направления для Вашей деятельности, по достижению цели. Взять ответственность, за все происходящее в собственной жизни, на себя. Самостоятельно создавать действительность. Это призвание успешного человека.

11. Отстаивать свое право. В данном случае – на труд. Главное позволить себе это.

12. Анализировать всю поступающую информацию. Если она предоставляет хоть какую то ценность, пользоваться ей безотлагательно. И важно своевременно ограждать себя и избавляться от ненужной и неважной информации. Перестать вести пустые разговоры. Особенно в рабочее время.

13. Быть настойчивым. Может случиться, что до цели один шаг, а человек, перестал идти. Настойчивый и самодисциплинированный, всегда получит награду – достигнутую цель.

14. Цель достигнута, принять поздравления, и поставить новую цель.

Руководствуясь этими принципами, можно достичь любую поставленную перед собой цель. А на новом, рабочем месте, создать успех и процветание.

Глава 6. Диагностика по различным характеристикам

Успешный руководитель, имеющий четкий план достижения целей, просчитывающий каждый шаг далеко вперед и получающий запланированные результаты, должен и к найму новых сотрудников подходить так же стратегически. Успех в верном выборе сотрудника с максимальным набором профессиональных навыков и позитивных качеств во многом зависит от верной интерпретации внешних данных, стиля поведения, манер, жестов, речи (темпа, тона) и, соответственно, диагностики. В целом от решения, принятого сотрудником, проводящим собеседование с соискателями, зависит успех всей команды. Об этом необходимо знать и помнить каждому руководителю. В связи с этим важно обучать таких сотрудников азам психодиагностики, имиджмейкинга и языку жестов. Желательно, чтобы сотрудник по найму персонала обладал развитой интуицией, был хорошим физиогномистом (идеальный вариант – устойчивый экстраверт по психотипу, имеющий профессиональные навыки психолога и юридическое образование). Важно из общего количества соискателей выбрать нужного игрока команды. Из-за невежества или нехватки времени можно схватиться за первого попавшегося, надеясь на то, что новый сотрудник приобретет новые привычки, сменит стиль одежды, легко вольется в сработавшуюся команду. Бывают случаи, когда перед вами соискатель, обладающий действительно исключительными качествами, но его возраст или некоторые другие параметры не соответствуют требованиям вашей организации в настоящий момент. Такого соискателя необходимо принять на работу, что в дальнейшем может сыграть определенную положительную роль в работе вашей команды.

До принятия окончательного решения в принятии на работу ваши возможности выбора неограниченны. Для того чтобы свести риск неудачного выбора соискателя на определенную должность, рассмотрим различные аспекты диагностики по различным характеристикам.

Во время интервью важно получить подробную информацию по основным вопросам, на которые должен ответить сам соискатель. Независимо от того, есть ли подобная информация в предоставленных им документах или нет.

Первое. Выяснить, что собой представляет соискатель. Этот вопрос включает в себя визуальную оценку внешних данных, получение краткой информации об образовании, предыдущем опыте работы.

Второе. Уточнить причину поиска работы. В этом вопросе важно учитывать искренность, прямоту и время, затраченное на обдумывание ответа. Важна суть причины увольнения.

Третье. Необходимо выяснить у соискателя, в чем он видит свою полезность на новом

рабочем месте. Здесь можно получить информацию о том, насколько соискатель подготовился к интервью. Если ответы невразумительны, то и соискатель может оказаться случайным человеком на вакантном рабочем месте.

Четвертое. Получение у соискателя информации о его сильных и слабых сторонах. Важно, чтобы соискатель подтвердил наличие сильных сторон конкретными примерами, из которых станет видно, что он способный и надежный сотрудник. Описание слабых сторон, преподнесенное как задачи, над которыми работает соискатель, говорит о стремлении к личностному росту.

Пятое. Важно получить информацию о серьезных достижениях кандидата. Результат ответа скажет о нацеленности соискателя на успешное достижение цели и получение результата от своей профессиональной деятельности.

Шестое. При собеседовании необходимо выяснить, на какую зарплату рассчитывает соискатель. Заниженная сумма вознаграждения за свой труд скажет о неуверенности и, вероятно, низкой квалификации соискателя.

Диагностику соискателя проще всего начинать с изучения внешних качеств, которые несут большой объем информации о типе характера и потенциальных возможностях претендента на вакантное место. Важно обратить пристальное внимание на соискателя, в проявлениях которого может сложиться впечатление несоответствия внешнего вида и предоставляемой информации. Так как непроизвольно может передаться истинное лицо, которое соискатель неудачным образом пытается прикрыть маской. Следует прислушаться к интуиции, подробно изучить документы и, проанализировав всю полученную информацию, сделать окончательный выбор.

6.1. Диагностика по внешнему виду, чертам лица, волосам, голосу, рукам, жестам

Оказавшись перед выбором, каким образом произвести максимально благоприятное впечатление, необходимо помнить, что на первое впечатление «работают» уже первые 60 секунд визуального контакта. Это время может работать как на соискателя, так и против него. Народное правило «встречают по одежке ...» никто не отменял. Очень важно произвести первоначальное благоприятное впечатление. Благодаря этому соискатель может получить возможность короткого и легкого интервью и вероятность отсутствия каверзных вопросов. Сотрудник, проводящий интервью с соискателями, подсознательно встает на сторону позитивного сотрудничества с соискателем.

По внешнему виду кожи, волос, осанке, походке соискателя можно получить первичную информацию о состоянии его здоровья. Необходимо учитывать как общее впечатление от соискателя, так и каждую деталь: во внешнем виде, манере поведения, жестах.

Алгоритм психодиагностики по различным характеристикам соискателя состоит из следующих основных действий: описание, анализ, выводы. Рассмотрим подробно каждый пункт.

Общий внешний вид

Оценка по этому параметру важна при диагностике потенциала соискателя, но не всегда является приоритетной при принятии окончательного решения в вопросе трудоустройства. Исключение составляют вакансии типа «лицо фирмы». В таком случае обращается внимание на общие физические данные соискателя, насколько благоприятное впечатление в общем он производит. Понятно, что приятнее работать с красивыми, хорошо одетыми молодыми девушками, но если соискатель опрятно одетый мужчина с огромным стажем или аккуратная женщина средних лет с приятной улыбкой и средними физическими данными, но уже имеющая большой опыт подобной работы, то, скорее всего, должность получат последние. Так как приоритетным пунктом для принятия окончательного выбора будут профессиональные навыки и качества.

Стиль в одежде. Соответствие дресс-коду (форма одежды) принятому в данной

организации. Полное несоответствие говорит о том, что соискатель не готов соответствовать рабочему профессиональному стилю команды, в которой предстоит работать. В определенный момент может противопоставить себя команде или явиться источником конфликтных ситуаций. Если же руководитель ищет свежие, креативные идеи, новый стиль в работе команды, то в совокупности рассматриваются и учитываются все положительные качества соискателя, независимо от его манеры одеваться.

Общее состояние одежды, аксессуаров и документов совершенно точно дает представление о характере и стиле работы соискателя. Обратит внимание на состояние одежды. Подчеркнутая аккуратность, чистота в одежде и во всем внешнем виде указывает на то, что соискатель станет так же аккуратно и внимательно выполнять поручения, хорошо справляться с работой, связанной с документацией, организовывать рабочее пространство, выстраивать в команде чистые, дружеские отношения. Такому коллеге можно будет спокойно доверять (при наличии профессиональной компетенции) разбор «завалов», архивацию. В большинстве случаев такой внешний вид указывает на природное умение доводить любое дело до логического завершения, спокойную уверенность. По типу – чаще всего контролер или анализатор. Руководитель может быть уверен, что такой сотрудник педантично выполнит все полученные рекомендации и будет соответствовать всем правилам, принятым в данной команде, контролируя свои действия спокойно и адекватно.

Аккуратный вид соискателя, но доведенный до «блеска и хруста», может говорить о нервозности и напряженности (в данном случае особенно важно совокупно диагностировать жесты и речь). Соискатель с такими качествами, попав в новую команду, может создать вокруг себя такую же напряженную и нервозную обстановку. Может выступить как в роли жертвы, так и в роли агрессивного тирана, что в целом снизит работоспособность всей команды, если руководитель своевременно не установит источник конфликта.

Важно: при благоприятной совокупности положительной психологической характеристики, профессиональных навыков, высокой работоспособности такой сотрудник проявит все качества доминирующего – формального – лидера.

Диагностика по чертам лица

Следующим шагом при диагностике соискателя рассмотрим его черты лица. Необходимо обратить внимание как на тип лица, так и на физиологическое и эмоциональное состояние. Лицо – зеркало не только души, но и состояния здоровья. Диагностика по чертам лица дает возможность определить по лицу потенциал соискателя и за неброской внешностью разглядеть более важные качества, характеристика которых может быть не отражена в резюме соискателя. Важно каждый раз обращать внимание на сочетание типа внешности, психоэмоционального состояния соискателя, на его жесты и речь для максимально точной диагностики.

Психодиагностика по типу лица

Тип лица: «Круглый». Чаще всего при округлом овале лица крупные черты. Большие, распахнутые глаза, полные губы, высокий лоб. Открытость, искренность, в большинстве случаев высокая работоспособность, но невысокая усидчивость. Человек с таким типом лица не стремится достичь высокого положения в команде, хотя, по сути, является материалистом. Анализаторские способности могут быть слабыми. Активны, при четко поставленных задачах достаточно быстро выполняют свои профессиональные функции. При постановке задач требуются уточнение и проверка деталей. Необходима мотивация, так как при ее отсутствии работоспособность и активность резко снижается. Встречаются соискатели, имеющие соответственный типаж и создающие впечатление «снулых рыбок». В таком случае, как было сказано выше, обращаем особое внимание на совокупность других параметров соискателя. Такой тип в обычном состоянии средней или низкой активности аккумулирует свою энергию для мощного рывка и концентрируется на выполнении одного наиболее важного задания, и

первоначальное впечатление может быть обманчивым. С таким соискателем желательно провести дополнительную встречу (при условии наличия высоких профессиональных качеств и развернутого резюме с впечатляющим послужным списком и рекомендациями). Плюс к выбору соискателя этого типа – открытая улыбка, минус – опущенные уголки губ и глубокая носогубная складка. Это явный признак «профессиональной» жертвы, так как такой сотрудник чаще всего находится в постоянном недовольстве происходящим вокруг него и самим собой, что может явиться причиной дискомфортной обстановке в коллективе. В целом, типаж жизнерадостный, коммуникабельный, позитивно настроенный, открытый, легкий, хороший командный сотрудник. В определенных ситуациях может повести за собой всю команду. (Обратить внимание на состояние кожи на лице, так как близкорасположенные капилляры на щеках говорят о повышенном давлении, а гипертоники могут быть раздражительны и агрессивны). Люди с круглым типом лица чаще других расположены к полноте и соответственно вытекающим заболеваниям, что может играть важную роль при подборе персонала в организациях с определенными требованиями к соискателю.

По психотипу чаще всего – устойчивые экстраверты. Такому типу просто необходим успех, шумное признание достоинств. Любят эксперименты с не всегда полученным результатом. Такие люди воспринимают жизнь как американские горки, наполненную чередой взлетов и падений, главное – не задерживаться на пиках эмоций. Материальное вознаграждение – важный и чаще всего единственный стимул. В работе команды великолепно справляются с финансовыми вопросами, так же активны и успешны в общественной жизни. Девиз: свобода и независимость.

Тип лица «Треугольный». Широкий лоб, могут быть широкие скулы и узкий подбородок. Чаще всего такой тип лица встречается у людей с высоким интеллектуальным уровнем. В большинстве случаев человек с таким типом лица капризен, со слабым характером, патологически ленив и, в сочетании с тонкими губами, изворотлив и мстителен, лишен преданности и привязанности. Ревностно следит за успехами коллег. Острый ум, может принимать быстрые решения и давать четкие объективные оценки, при желании выгодно выглядеть в глазах руководства или иметь от этого определенную выгоду лично для себя. При отсутствии внимания к своей персоне может действовать против команды, скрывая свои действия или намерения. Или выполнять свою работу в низком темпе, не задумываясь о результатах своей деятельности. При доброжелательном внимании руководства, дополнительных поощрениях, желательно материального плана или чествований перед лицом коллектива и подтверждении высокого мнения о профессиональной деятельности в команде, может достичь высоких результатов за достаточно короткий срок. Чаще всего любит работать в одиночку. Редко выражает эмоции. Прекрасный аналитик (при наличии определенных профессиональных навыков), большое значение имеют базовые данные, цифры, максимальное количество подробностей и деталей, дающих возможность проанализировать ситуацию, задачу с разных сторон и принять идеально выгодное для себя решение. Великолепно делегируют те задания, решение или выполнение которых требует больших затрат сил и времени. Не создают образа владельца неподражаемой гениальности у команды, руководства или самого себя. Такой тип лица может принадлежать абсолютно противоположным по внешним проявлениям соискателям. Эти типы могут скрываться под масками, проявляя истинное лицо в самые неожиданные и неподходящие моменты. Например: яркая, амбициозная, расчетливая и неожиданно капризная дама или обманчиво мягкотелый, неухоженный, тихий и незаметный господин, создающий неподражаемые по объему и качеству информации аналитические справки и закатывающий истерики на рабочем месте, не получив доступа к дополнительной информации. По психотипу, чаще всего, – устойчивый интроверт. Этот человек – винтик системы. Привязан к традициям и привычкам. Самодостаточен и в некоторой степени увлечен созданием собственной карьеры. Недоверчиво относятся к любым новшествам, консервативны. Круг общения достаточно ограниченный, и на рабочем месте такие люди редко проводят время в разговорах, не касающихся профессиональной деятельности – что имеет определенный плюс. Для людей этого психотипа очень важна репутация, как собственная, так и организации, в которой они работают. Такие люди глубоко привержены нравственным принципам. Девиз – традиции, репутация,

качество.

Тип лица «Овальный – вытянутый». Чаще всего обладатели такого типа имеют мелкие черты лица. Глаза с опущенным верхним веком, высокие скулы. Обладателя такого типа лица отличает интеллигентность, дальновидность, организаторские способности и способность эффективно работать в команде для достижения намеченной цели.

По психотипу такой соискатель, вероятней всего, будет импульсивным экстравертом. Такие люди предпочитают комфорт и организуют свое рабочее пространство в минималистском стиле или, как вариант, заваливают свое рабочее место огромным количеством документации и вспомогательных материалов, в которых могут разобраться только они сами. Этот типаж предпочитает стабильность во всем и отрицательно воспринимает любые перемены. Старательно избегает любых дискомфортных ситуаций, таких как выяснение отношений, конфликт с сотрудниками, даже в ущерб себе и собственному делу. Несмотря на это, авральный стиль работы позволяет проявиться как собранному, решительному, творческому работнику, что великолепно сказывается на результатах работы всей команды. Осторожны и в обычном режиме работы, при принятии любых решений будут руководствоваться надежностью и стабильностью и не рисковать. При этом великолепно рожают идеи и при поддержке руководства претворяют их в жизнь. Старательные исполнители. Такие люди в большинстве случаев скрытны, не позволяют себе выплескивать свои переживания перед коллегами, раскрывать свои чувства. Часто занимают оборонительную позицию, но могут достаточно агрессивно сопротивляться серьезным нововведениям. Не мобильны, разъездная работа вызывает сопротивление, неприятие, дискомфорт, и при этом страдает результат. Любыми путями сопротивляются сверхурочной работе. Для успешного достижения результата необходимо ставить минимальные задачи с реально коротким сроком исполнения. Таким сотрудникам необходимы внимание, поддержка и одобрение. Девиз – организованность, стабильность, комфорт.

Существует еще 2 типа лица: ромбовидный и трапециевидный. Они встречаются довольно редко. Владелец ромбовидного лица имеет узкий лоб, тонкий подбородок и широкие скулы. Трапециевидный тип лица легко спутать с круглым, но есть важные и принципиальные отличия – квадратная, массивная, тяжелая нижняя челюсть и яркие, притягивающие взгляд глаза. Соискатель с трапециевидным типом лица может проявлять упрямство, вспыльчивость. Обладатели таких типов лица достаточно часто, по психотипу, соответствуют треугольным и круглым типажам.

Однако можно выделить и самостоятельный психотип. Импульсивный интроверт. Человек, соответствующий этому психотипу, нетерпим к притворству, не кичится собственными достижениями и успехами. В то же время старательно избегает ответственных дел. Как правило, такой человек живет одним днем и не задумывается о последствиях. Слабоорганизован, трудно подчиняется распорядку и может часто менять свои привычки. Частые смены настроения могут привести к возникновению постоянных конфликтных ситуаций в команде. Свойственна рассеянность. Такому сотруднику будет достаточно сложно выполнять несколько дел одновременно. В то же время развитая любознательность и желание постоянной новизны и перемен играют на пользу для этого сотрудника в определенных сферах деятельности. Такие типажы максимально мобильны, подвижны, стремительны и открыты. Отстаивают свое мнение по принципиальным вопросам. Девиз – независимость, новизна, мобильность.

Крупными чертами лица обладает амбициозная, решительная личность, целеустремленная, встречающая любые, даже самые простые, задачи как личный вызов. Такие люди готовы мощно двигаться к поставленной цели, не соизмеряя собственные усилия и быстрый темп решения задач с возможностями команды. Имеет цепкий ум, ярко выраженный лидер.

Мелкие черты лица чаще всего принадлежат скрытным, зависимым натурам, спокойным и застенчивым. Как сотрудник – великолепный исполнитель, выполняющий множество мелкой кропотливой работы. Внимательно относятся к деталям, даже незначительным.

Следует обратить внимание на сочетание жестов, манер и поведения соискателя в целом, для более точного определения психотипа.

Теперь рассмотрим некоторые, наиболее часто встречающиеся детали лица для более

точной диагностики.

Диагностика по форме глаз

Глубоко посаженные (взгляд исподлюбя) глаза говорят о скрытном, подозрительном характере человека, зачастую агрессивном. Владелец такого взгляда решает поставленные перед ним задачи в строго поставленные сроки, может в жесткой форме выказать свое недовольство, при отсутствии точно поставленных целей и невразумительных вопросов. Медлителен и изворотлив. Заинтересован в материальном поощрении и для этого может самостоятельно и в короткие сроки решать достаточно сложные задачи.

Широко распахнутые, большие глаза принадлежат открытому, порой доверчивому человеку. Общительный, коммуникабельный, любознательный тип людей. Легко справляется с поставленными задачами. Командный работник. Из-за собственной невнимательности или рассеянности может не укладываться в сроки выполнения работы. Хорошим стимулом станет признание всей командой успешно достигнутого результата.

Владелец маленьких, близко посаженных глаз, вероятней всего, человек с расчетливым, аналитическим складом ума. Может быть резок в суждениях и не всегда справедлив. Амбициозен, мелочен, требователен к признанию собственных результатов, даже самых незначительных. Подозрителен, внимательно следит за успехами коллег, выполняющих схожие задачи. Стремится к власти и в качестве мотивации признает материальные поощрения в совокупности с одобрением руководства.

Широко посаженные глаза (глаза, расположенные далеко друг от друга) выдают натуру спокойную и уравновешенную, не стремящуюся к достижению поставленных целей в одиночку. Такой человек невнимателен и рассеян, не привык рисковать и вряд ли изменит своей привычке. Интеллектуальный уровень средний. В связи с этим лучше не поручать срочных и сложных дел. В качестве стимулирования, при выполнении поставленной задачи в полном объеме без недочетов и в сокращенные сроки, лучше всего сокращать рабочее время.

Диагностика по форме носа

Тонкий, изящный прямой нос принадлежит человеку с хорошо развитыми интеллектуальными способностями, расчетливому, равнодушному к переживаниям других людей и в связи с этим в некоторые моменты жестокому. Страстную натуру скрывает за показной холодностью. Основные черты характера: сдержанность, изысканность и гордость, доходящая в некоторые моменты до высокомерия. Замечательно соответствует корпоративным правилам, даже негласным, принятым в данной команде. Может являться скрытым лидером, мнению которого следует уделять должное внимание. Натура властная и знающая себе и своим способностям цену. Любые поощрения воспринимает как должное, снисходительно примет похвалу за проделанную искусно работу, что для этого типа предпочтительней материального поощрения.

Крупный нос выдает сильную, амбициозную натуру. Энергичную, решительную и целеустремленную. Склонную к риску и достигающую поставленной цели любыми доступными ей путями. В большинстве случаев ориентирована на успех. Реалистична и независима. Такому типу людей неведомы страхи, они предприимчивы, точны, практичны, особенно в вопросах, связанных с финансами. Хорошо развиты интеллектуальные способности. Желание властвовать преобладает над необходимостью подчиняться. Великолепный стимул – материальные поощрения и продвижение по карьерной лестнице. Во втором случае срабатывает самомотивация.

Маленький вздернутый нос чаще всего принадлежит обаятельному, жизнерадостному человеку, мягко и ненастойчиво добивающемуся всего необходимого. Такие люди коммуникабельны, прекрасные манипуляторы. Обманчивый образ беззащитности, так как в конфликтных ситуациях могут быть агрессивны. При выполнении сложных трудоемких задач

стараясь заручиться поддержкой максимально большего количества помощников. Всегда заинтересованы в материальном вознаграждении и признании успеха.

Диагностика по форме губ

Тонкие губы принадлежат типу людей, обладающих изворотливым, острым умом, не терпящих критику, крайне уверенных в своей правоте и не принимающих другого мнения по рассматриваемому вопросу в решении производственных задач кроме собственного. Держат под пристальным вниманием все происходящее в рабочем коллективе и на все имеют свое особое мнение. Логический склад ума. Чаще всего критичны к другим. Внимательны к самым незначительным деталям. Внешне всегда выглядят уверенно, хотя чрезвычайно ранимы и обидчивы. Часто бывает безразличны к собственной внешности. В большинстве случаев самотивированны.

Полные губы принадлежат типу людей, обладающих демонстративным типом характера, не терпящих безразличия к своей персоне. Им важно быть в центре внимания, причем не важно, каким образом его привлечь. Могут быть выбраны совершенно противоположные способы для привлечения внимания: от высококачественно выполненной работы до создания конфликтной ситуации, в которую может быть втянут весь коллектив. Активны, энергичны. Эти черты характера могут быть ярко выражены, а могут быть скрыты под маской равнодушия и спокойствия. Неохотно принимают решения, ответственность за совершенные ошибки стараются переложить на других. Собственные интересы, в большинстве случаев, ставят на 1 место. Прекрасный манипулятор и чаще всего манипулирует людьми для решения собственных производственных задач. В качестве мотивации требуется повышенное внимание и материальный стимул.

Психодиагностика по волосам (состоянию, причёске)

По состоянию волос соискателя можно получить первичную информацию о состоянии его здоровья и некоторых чертах характера, привычках. Достаточно одного взгляда, чтобы понять, что наличие тусклых волос в сочетании с плохим цветом лица и болезненным состоянием кожи говорит о том, что у соискателя имеются проблемы со здоровьем. Неухаживаемые, грязные волосы у соискателя, пришедшего на собеседование, дают совершенно точную оценку того, что он ленив, имеет массу комплексов, не желает соответствовать ситуации и, вероятней всего, будет постоянно находиться в состоянии жертвы и не выполнять возложенные на него обязанности.

Ухоженные волосы, хорошая причёска всегда создает приятное впечатление о владельце.

Рассмотрим, каким образом вид и стиль причёски отражает тип владельца. У женщин большую роль помимо непосредственного состояния стрижки следует обратить внимание на наличие аксессуаров и укладку. Уложенная и аккуратная причёска говорит о том, что ее владелец знает себе цену, не стремится произвести впечатление. Но здесь следует обратить внимание на сложность укладки, так как чем сложнее причёска и чем больше использовано дополнительных аксессуаров, тем ярче проявляется тип творческого, яркого человека, обращающего свое внимание на детали, выполняя любое дело. Такому человеку важно выглядеть достойно и привлекательно, обращать на себя внимание. Важно чувство меры и соответствие причёски стилю одежды. Чрезмерное количество украшений в волосах может сказать о том, что у соискателя развит комплекс неполноценности, и желание казаться значительнее, чем он есть на самом деле, может дать обратный эффект.

Короткие волосы, чистые, блестящие, как у мужчин, так и у женщин, указывают на то, что их владельцы легкие, целеустремленные натуры, стремящиеся получить максимальный результат от прилагаемых усилий при достижении цели. Достаточно амбициозны, чтобы уделять максимальное внимание собственной карьере. Любят точность, в некоторых спорных вопросах могут достаточно агрессивно и жестко отстаивать свое мнение. Любят порядок, организованны.

Средняя длина волос принадлежит свободным, независимым личностям. Готовым к любым

переменам. Легко адаптируются в любом коллективе и обстановке, коммуникабельны и легки на подъем.

Соискатель с длинными распущенными волосами активен, склонен к риску. Имеет постоянную готовность принимать ответственные решения. Обладает здоровыми амбициями и стремлением к карьерному и профессиональному росту.

Прическа с завитыми или выющимися от природы прядями волос показывает на то, что ее обладатель активен, раскрепощен и обладает высоким творческим потенциалом и тонким вкусом. Достаточно требователен к собственной персоне, любит внимание. Общителен и позитивно настроен.

Обладатель прически в стиле «каре» принадлежит к самоутверждающимся, сильным личностям, обладающим хорошими деловыми качествами и стремлением к карьерному росту. Удобство и комфорт, ценит превыше всего.

Достаточно сложно выделить определенный психотип, оценивая только показатель состояния волос и прически, поэтому еще раз следует напомнить о том, что для более точного определения необходимо суммировать все показатели внешних данных.

Диагностика соискателя по рукам

Как было сказано выше, в первую очередь необходимо обратить внимание на состояние рук. Проще всего это выяснить при рукопожатии. Крепкое уверенное рукопожатие сухих ладоней представляет вам сильную, уверенную личность со спокойным уравновешенным характером. У такого соискателя высокий жизненный тонус и крепкие нервы, что естественным образом является положительным аспектом в выборе данного претендента на вакансию. Если руки ухоженные (в женском варианте – со спокойным маникюром) то это еще один плюс для соискателя. Траурная каемка вокруг ногтей, облезлый лак – дополнительное подтверждение тому, что их владелец неуважительно относится к своей персоне, к важности данного собеседования и в работе, вероятно, будет так же неряшлив и неаккуратен.

Вялые и потные руки соискателя вызывает определенную настороженность в отношении его психофизических качеств. Данные показатели свидетельствуют о слабой нервной системе, о том, что такой сотрудник в сложной ситуации будет действовать в значительной мере под воздействием эмоций, а не здравого рассудка. Решения и действия такого сотрудника могут быть неожиданными, неадекватными. Потные ладони выдают людей, склонных к обману. Пухлые и (или) мягкие руки раскрывают перед вами доброжелательного человека с мягким, спокойным характером, легко находящим общий язык с любым коллективом. Можно быть уверенным, что вся работа, доверенная исполнителю с таким типом рук, будет выполнена в срок и в полном объеме. Уверенней справляются с простыми, односложными задачами.

Длинные тонкие пальцы и узкая прохладная ладонь говорят о том, что ее владелец – человек осторожный и скрытный. Принимает жесткие решения, может рисковать, предварительно выяснив, насколько оправдан риск и какого результата можно ожидать. Спокойно и уверенно идет к цели, не афишируя громко собственные заслуги, но являясь главным звеном команды. Иногда проявляет нервозность, но обычно после достижения цели. В процессе выполнения важных задач расчетлив, спокоен и хладнокровен.

Рассмотрим основные положения рук, жесты и движения, так как эта информация может оказаться гораздо важнее некоторых других визуальных факторов, потому что соискатель может прийти подготовленным и своим внешним видом заведомо создать ложное представление о собственном психотипе. Сотруднику, проводящему собеседование, необходимо внимательно считывать невербальную информацию, естественным образом проявляющуюся у соискателя.

Отношение соискателя к тому или иному вопросу или лицу легко определить по тому, в каком направлении производятся все жесты. Если движение рук направлено от соискателя (эффект отталкивания), значит, он отрицательно относится к обсуждаемому предмету. И наоборот – движения рук по направлению к себе выдают заинтересованность и позитивный настрой.

Раскрытые руки, расположенные ладонями вверх, говорят об открытости и доверии.

Скрещенные на груди руки – закрытая позиция, говорящая о том, что соискатель испытывает дискомфорт и таким образом защищает себя или отстранился от происходящего.

Заведенные за спину руки также закрытая позиция, только выдает агрессивный настрой, что означает наличие лидерских качеств. Такая поза свойственна сильным, уверенным и в некотором случае даже высокомерным личностям.

Если соискатель держит руки в карманах, это свидетельствует о скрытности, настороженности и вине. Также это может быть сигналом о том, что соискатель неуверен, при условии, что большие пальцы рук не выставлены наружу. Если руки «порхают» выше груди и вокруг лица, это говорит о том, что соискатель выдает недостоверную информацию о себе или что-то скрывает. Поза мыслителя (рука охватывает ладонью подбородок или находится у щеки) выдает задумчивого, мечтательного человека. Если указательный палец расположен вдоль щеки, а остальные пальцы вдоль подбородка, то такое положение руки отражает критическое отношение к происходящему.

Поза со сложенными перед лицом ладонями (как для молитвы) означает, что соискатель чувствует свое превосходство и считает, что он гораздо умнее вас.

Если руки соискателя находятся перед ним на столе, одна ладонь в другой, то такой жест является показателем негативного отношения к ситуации и эта позиция позволяет ему сохранить спокойствие.

Диагностика соискателя по голосу и речи

Услышав впервые голос человека, мы создаем его образ, даже не имея визуального контакта. Таким образом может сложиться ошибочное мнение о характере и потенциале соискателя. Во время первой встречи необходимо уделить должное внимание и этому факту. Диагностика соискателя по голосу и речи складывается из нескольких параметров: высоты, силы, темпы и стилистики речи. Рассмотрим каждый в отдельности.

Высота голоса наиболее точно отражает психотип своего обладателя. И несоответствие – главный признак того, на что следует обратить внимание во время собеседования с соискателем. В общем, каждый человек пользуется различной высотой голоса для выражения чувств и эмоций. Но существуют наиболее ярко выраженные типы тембра голоса, позволяющие наиболее точно диагностировать психотип соискателя.

Высокий, пронзительный тембр голоса выдает нервного, ранимого, в некоторых случаях агрессивно настроенного человека, неадекватно реагирующего на критику. В рабочем процессе будет проявляться как жесткий, непримиримый спорщик, принимающий скоропалительные решения, не задумывающийся о последствиях. У такого сотрудника могут возникнуть сложности при работе, связанной с личным контактом с клиентами и заключением сделок. Амбициозны, ревностно относятся к собственным успехам, редко бывают довольны результатами работы других сотрудников, при условии, что решают схожие задачи. В команде чаще всего играют роль непримиримого спорщика и катализатора, что может великолепно сработать на создание и выработку интересных решений поставленных перед данной командой задач.

Высокий, звонкий тембр голоса раскрывает легкую, творческую натуру, открытую к общению и принимающую любые противоположные взгляды. Позитивный настрой – вот кредо человека, обладающего таким голосом. Энергичен, коммуникабелен, инициативен, имеет здоровые амбиции, внимательно следит за успехом каждого члена команды и стремится к собственным результатам. Стрессоустойчив, что дает возможность работать в жестких временных рамках и справляться со стрессовыми ситуациями. Решения принимает быстро, но не всегда обдуманные. Великолепно работает в команде и является генератором интересных, необычных решений поставленных задач.

Высокий, «детский» тембр голоса. Может совершенно не соответствовать внешнему облику своего обладателя и независимо от этого совершенно точно принадлежит типу людей, привыкших получать все, что им необходимо, или то, что считают важным или нужным для себя.

Капризны, расчетливы, внимательны к любым деталям, великолепные анализаторы и имеют хорошо развитую интуицию. Принимают хорошо взвешенные решения, хотя в некоторых вопросах, связанных с личными выгодами, могут поддаваться настроению и требовать выполнения личных вопросов в первую очередь, не задумываясь о потребностях коллектива. Требовательность и настойчивость проявляют в решении простых, краткосрочных задач. Имеют стратегический тип мышления, что является важным при разработке задач по достижению цели, при условии, что цель ясно обозначена и ее достижение несет определенную выгоду для этого сотрудника. Внимание и признание достижений обладателя такого голоса столь же важно, как и материальное поощрение.

Средняя высота голоса является признаком монотонности, поэтому проявляется, чаще всего, как одно из составляющих в речи каждого человека, занимая определенный промежуток при переходе от высокого тембра голоса к низкому тембру и наоборот.

Низкий, мягкий тембр голоса раскрывает перед нами уверенного, спокойного человека. Обладатель такого типа голоса терпелив, коммуникативен. Умеет верно оценивать происходящее и правильно распоряжаться полученной информацией. С решением любых задач справляется своевременно в полном объеме. При получении любого задания самостоятельно разберет суть вопроса. Великолепно справляется с составлением отчетов. Заинтересован в результате работы всей команды, поэтому может быть хорошей поддержкой для каждого члена коллектива, иногда выполняя свою и чужую работу. Свое рабочее время не тратит на разговоры, не связанные с производственным процессом. Может при необходимости работать сверхурочно, что выгодно для руководителя при авральном стиле работы. Есть и определенный минус: из-за своей мягкости не может отказаться от просьб в помощи и зачастую выполняет работу за других сотрудников, но при надобности хорошо справляется с задачами, заменяя отсутствующих и взяв на себя дополнительную нагрузку. Не материалист, для мотивации достаточно одобрения от руководителя и признания качественно и своевременно выполненной работы.

Низкий, глухой тембр голоса принадлежит скрытному, неуверенному, агрессивному типу людей. Реакция на ситуации может быть замедленной и неадекватной. Такой тип людей обладает хорошими аналитическими способностями, осторожностью и умением принимать взвешенные решения. При этом в принятии решения могут быть нерешительны и стараться переложить ответственность за последствия на других. Такие сотрудники наиболее ценны в аналитических отделах, при условии, что каждый ведет собственное направление, и отсутствует потребность работать в команде. Настойчивы и требовательны по отношению к себе и делу, которое выполняют. Стараются работать в одиночку. Руководитель может доверять такому сотруднику дела, требующие внимательного, детального рассмотрения и неторопливого исполнения. Медлителен, в связи с этим с задачами, требующими быстрого решения и исполнения, такому сотруднику будет сложно справляться. Соискатель с таким тембром голоса имеет внутренний потенциал, заставляющий его постоянно двигаться вперед по карьерной лестнице. Единственно, что темп его движения, по сравнению с другими карьеристами, будет равен темпу улитки или же он будет продвигаться по карьерной лестнице скачкообразно. Что, скорее всего, говорит о дальновидности руководства или о сложности задач, выполненных на рабочем месте данным соискателем. В любом случае следует внимательно изучить предоставленный послужной список, чтобы создать четкое представление об этом человеке.

Низкий, грудной тембр голоса. Обладатель такого типа голоса определенно харизматичный человек. Целеустремленный, решительный, ответственный за все, что происходит в его жизни. Имеет здоровые амбиции и успешен в любом деле, за которое берется. Обладает определенным магнетизмом и производит максимально благоприятное впечатление. У такого типа людей сильно развитая интуиция. Имеют цепкий ум, хорошие организаторские способности. В работе команды играют решающую роль. Это такой человек, к мнению которого необходимо прислушиваться. Может быть скрытым лидером. Ценит свое время и знания, поэтому не будет высказывать свое мнение по мелочам. Отлично справляется с возложенными на него обязанностями и в связи с этим, при наличии соответствующих профессиональных навыков, достаточно быстро продвигается по карьерной лестнице. Инициативен, энергичен. Такой тип

людей имеет, чаще всего, стратегическое мышление, что позволяет мыслить о концепции достижения глобальных результатов, в целом. Это люди, которые прекрасно справляются с любыми стрессовыми ситуациями, принимая их как одно из составляющих своей работы. Могут достаточно длительное время работать в авральном режиме и жестких ресурсных рамках. Легко адаптируются в любом коллективе и при смене направления деятельности. Обострено чувство справедливости, и при ее отсутствии, в разрешении конфликтных вопросов, могут быть агрессивными.

Речь. Невысокий громкий голос, уверенная, властная речь. Отсутствуют слова паразиты, в некоторых случаях может больше слушать, чем говорить. Речь краткая, четкая, иногда могут слышаться командные нотки. Вероятней всего, обладатель такого голоса и речи логичен и всегда ориентирован на суть поставленного вопроса. Высокий интеллектуальный уровень и развитая интуиция. Соискатель с такой манерой речи, производит максимально благоприятно впечатление. Вероятней всего, в резюме можно будет увидеть опыт руководящей работы. Если такой опыт отсутствует, значит, соискатель имеет все данные для карьерного роста.

Торопливая, эмоциональная, в некоторые моменты может сквозить усталость или жалобные нотки. Голос громкий. При общем изможденном и невзрачном внешнем виде перед вами скорей всего тип «рабочая лошадка», то есть сотрудник, который ответственно и в полном объеме выполняет большое количество дел одновременно. Возможно, несколько неорганизован, при соответствующей коррекции стиля работы для некоторых руководителей окажется весьма ценным сотрудником. В решении поставленных задач полностью выкладывается для достижения цели.

Громкий голос, яркая, эмоциональная, быстрая речь. Постоянные модуляции высоты звука. Перед вами уверенный, независимый тип, обладающий обостренным желанием рисковать, не задумываясь о последствиях. Решительный и целеустремленный. Чаще всего творческая личность. Оптимистичность, практичность и динамичность – одни из главных качеств характера этого типа.

Медленная, монотонная речь в сочетании с тихим голосом раскрывает нам неуверенного, зависимого человека. Вероятней всего развит комплекс неполноценности, при условии, что у соискателя на момент диагностирования отсутствуют проблемы со здоровьем. Сотрудник, обладающий таким типом речи, исполнитель, внимателен, ответстен. Старательно выполняет все поставленные перед ним задачи и полученные рекомендации.

Плавная, медленная, логически выстроенная речь. Выразительный, негромкий голос принадлежит типу людей, знающих себе цену. Уверенны, неторопливы в принятии решений. Чаще всего, прежде чем ответить на вопрос, выдерживают паузу. Обладают аналитическим складом ума. Хорошо развитые интеллектуальные способности. Реалисты и прагматики. Располагающие к себе собеседники и грамотные специалисты. Обладают врожденным или профессионально приобретенным даром убеждения. Делают это в естественной и ненавязчивой форме. Соискатели с таким типом голоса, при условии профессиональной пригодности, станут незаменимыми сотрудниками, которые занимаются организацией и проведением переговоров.

6.2. Диагностика по образованию и предыдущему месту работы

Диагностирование по этому пункту можно произвести разными методами. Наиболее простой и нетрудоемкий – это получить все документы соискателя либо по электронной или факсимильной почте. Или же рассматривать документы, предоставленные соискателем лично на собеседование. Естественно с последующей обработкой полученной информации. Другой метод включает в себя внимательное изучение рекомендаций и консультирование непосредственно с руководителями предыдущих мест работы соискателя. Получив всю подробную информацию, вы имеете возможность оценить перспективы соискателя на новом месте работы. Рассмотрим, что же можно узнать из изучения документов об образовании и с предыдущих мест работы.

Диагностика по образованию

Самый простой выбор можно сделать, если образование соискателя идеально соответствует требованиям вакантного места. Важно обратить внимание на дополнительные навыки и знания. Попросите соискателя предоставить информацию об этом в любом виде, желательно документально подтвержденную. Большой шанс у соискателя, прошедшего курсы повышения квалификации или получившего дополнительное образование, в смежной профессиональной области. Получение дополнительного образования всегда открывает новые возможности. Важно оценить уровень образования. Наличие сочетаний двух и более высших образований, говорит о том, что соискатель стремится к карьерному росту, подходит к этому вопросу с профессиональной точки зрения. Наличие сочетания высшего экономического и (или) юридического образования с базовым, узкопрофильным высшим или среднеспециальным образованием дает информацию о том, что соискатель готовит себя к руководящей работе. Такого соискателя можно диагностировать как целеустремленного, решительного, ответственного человека, привыкшего ответственно подходить к решению поставленных задач. Такой тип людей обладает системным мышлением. Умеет подходить к решению любых, даже сложных и долгосрочных проектов системно. Перед такими людьми всегда стоит цель, а неудачи, становятся задачами, решение которых приведет к открытию новых возможностей. Соискатель с вышеуказанным набором образований обладает мощным потенциалом, не дающим находиться на одной ступени карьеры, что постоянно заставляет двигаться вперед и вверх по карьерной лестнице. Чаще всего это достаточно энергичные люди, которые умеют своими силами правильно распоряжаться. Наличие навыков тайм менеджмента – еще один плюс в пользу соискателя.

Диагностика соискателя по предыдущему месту работы

В настоящее время некоторый опыт работы может быть не отображен в предоставляемых на собеседовании документах. Поэтому полную информацию по этому вопросу необходимо получить во время личной беседы с соискателем. Следует обратить внимание на весь послужной список соискателя. Оценить предыдущий опыт работы и профессиональный рост. По тому, как соискатель формулирует свои ответы на вопросы, связанные с предыдущей деятельностью, можно получить полную и подробную картину его отношения к работе. Первое, о чем надо спросить на собеседовании, это где соискатель работал до настоящего момента и по какой причине оставил предыдущее место работы.

Отрицательными фактами станет указание следующих причин смены работы:

- 1) несложившиеся отношения с коллективом;
- 2) конфликтные отношения с руководителем;
- 3) несоразмерно большая нагрузка;
- 4) семейные проблемы.

Рассмотрим подробно каждую вышеназванную причину и какую информацию о соискателе могут нести указанные факты.

1. Причины несложившихся отношений могут быть совершенно различны. Медленный темп работы или, наоборот, чрезмерная активность в решении производственных задач. То, что устройство на данную должность произошло по протекции. Может быть, социальный статус не соответствовал статусу остальных сотрудников. Как вариант – просто невзлюбили коллеги. А найти возможность, к чему придраться, можно найти всегда. Важно, что существует данный факт, который говорит о том, что соискатель не может грамотно выстраивать отношения с коллегами. Соответственно, своим заявлением и указанием этой причины увольнения соискатель относит себя к безответственным и неблагоденственным сотрудникам.

2. Эта причина сразу же ставит под сомнения все позитивные качества соискателя. Если прозвучала критика по отношению к предыдущему руководителю, то это может означать, что и сам критикующий обладает теми же качествами. Любая критика, направленная против руководства, выглядит неубедительно и раскрывает соискателя с невыгодной для него стороны.

Чаще всего, такую причину указывает человек с завышенной самооценкой или страдающий комплексом неполноценности, желающий произвести на руководителя максимально благоприятное впечатление. Это люди с неадекватной реакцией на критику. Можно быть уверенным, что и на новом рабочем месте у данного соискателя достаточно большой процент вероятности возникновения конфликтных ситуаций с руководством. Недальновидность, отсутствие предприимчивости и недостаток такта – вот отрицательные качества данного соискателя.

3. Если соискатель указывает в качестве причины смену работы из-за большой загруженности, то это может говорить о том, что действительно нагрузка на предыдущем месте работы не соответствовала обусловленным договором служебным обязанностям сотрудника. Возможен вариант отсутствия навыка, планирования своего рабочего времени. Также это может говорить о том, что такой сотрудник берется выполнять не только вмененные ему обязанности, но и решает производственные задачи своих коллег. Этот факт раскрывает такие качества, как безотказность, мягкотелость, что мешает концентрации внимания на решении собственных задач для достижения цели. С другой стороны, вероятно, что руководство на предыдущем месте работы соискателя, экономя на необходимом количестве сотрудников, несоразмерно перераспределяло количество нагрузки. В связи с этим соискатель может быть физически и морально истощен, и ему необходимо время для восстановления сил.

4. Причины увольнения с предыдущего места работы, связанные с семейными проблемами, напрямую показывают на то, что область решения профессиональных задач для кандидата, в большинстве случаев, не приоритетна. В перспективе можно ожидать, что в процессе работы такому сотруднику понадобится отпуск за свой счет, дополнительные отгулы и просьбы о материальной помощи. При производственной необходимости в сверхурочной работе такой сотрудник, вероятней всего, откажется выполнять свои обязанности. Как следствие всех вышеизложенных обстоятельств – отсутствие стабильности и срыв сроков исполнения задач. Необходимы серьезные причины, для сотрудничества с таким соискателем или предварительная согласованность по каждому рабочему процессу.

Если соискатель указывает среди причин увольнения, наличие желания карьерного и профессионального роста, проявляет заинтересованность в сотрудничестве именно с данной организацией в связи с тем, что имеет информацию о том, что это стабильно развивающаяся и высокопрофессиональная компания, то такая информация говорит о том, что соискатель готовился к собеседованию: получил информацию о возможном рабочем месте, соизмерил собственные возможности в соответствии с вакансией, рассмотрел и учел перспективы дальнейшей деятельности. Если перечисленный кандидатом перечень рабочих мест раскрывает наличие значительного опыта в необходимых организации областях и говорит о наличии должного профессионального уровня, то следует положительно рассмотреть данную кандидатуру.

По информации, полученной из предоставленного резюме и (или) рекомендаций, следует определить уровень профессионального опыта. При наличии достаточного времени, предоставленного на изучение и проверку документов соискателя, необходимо получить подтверждение каждой рекомендации или выборочно – наиболее положительных. Это дает возможность получить дополнительную информацию о соискателе непосредственно с предыдущих мест работы.

Если кандидат меняет не только место работы, но и область деятельности, следует обратить внимание на наличие соответствующего образования и определенных профессиональных навыков.

6.3. Диагностика по степени работоспособности, навыкам и умению работы в команде

Диагностирование по указанным параметрам требует подробного изучения рекомендаций, предоставленных соискателем, тестирования или определенных временных затрат. Большое

количество данных для первоначальной диагностики профессиональных качеств и черт характера можно получить и во время интервью. Количество отведенного времени на диагностирование соискателя зависит от политики данной организации в вопросе работы с персоналом.

Работоспособность

Эта важное качество сотрудника складывается из нескольких составляющих. Основными являются: активность в рабочее время, соответствие качеств характера и личности сотрудника стилю и методам работы, принятым в данной организации. Показателями хорошей работоспособности могут быть совершенно противоположные качества личности соискателя при разных условиях работы. Но в то же время соискателя, обладающего качеством высокой работоспособности, можно определить по разным параметрам уже во время первого собеседования. Выделим положительные и отрицательные характеристики, дающие нам прогноз качества работоспособности соискателя. Вот наиболее важные из них.

Дисциплинированность – кредо «быть во время».

Получает хорошие результаты в решении поставленных задач. Эту информацию можно получить во время собеседования.

Умение справляться со стрессовыми ситуациями. Это качество соискателя можно проверить на собеседовании, искусственно создавая дискомфортные ситуации. Одновременно проявляется склонность к агрессии, конфликтности или неуверенности и зависимости от обстоятельств.

Независим от личных проблем. Полное погружение в рабочий процесс и высокая концентрация на решении поставленных задач. Получить информацию по этому пункту можно, исходя из того, готов ли соискатель работать сверхурочно и выездным мероприятиям, связанным с решением производственных задач.

Ответственное отношение ко всему происходящему. Понимание того, что от успеха его работы зависит успех всей команды.

Готовность к переменам. Во время собеседования уточнить, по какой причине соискатель занимается поиском работы или меняет вид своей профессиональной деятельности. Положительными факторами будут: карьерный рост, заинтересованность работать в данной организации из-за профессиональной заинтересованности.

Нацеленность на результат – вот еще одно качество соискателя, говорящее о высокой работоспособности. Информацию об этом профессиональном качестве также можно получить в течение интервью. К этому же качеству можно добавить настойчивость и упорство. В совокупности такие качества проявляются в высоких показателях работоспособности и полезны во всех жизненных ситуациях.

Желание дальнейшего профессионального обучения и продвижения по карьерной лестнице. Сюда же можно отнести и отсутствие перспектив на предыдущем рабочем месте. Такую информацию можно получить, задав соответствующие вопросы во время собеседования, что не потребует больших временных затрат и даст возможность соискателю проявить большее количество качеств личности.

Следует обратить внимание на то, что высокая работоспособность проявляется по-разному у различных типов личностей и при различном стиле работы. Соискатели, обладающие такими качествами личности, как уверенность, целеустремленность, ответственность, проявляющиеся как активные и инициативные сотрудники, обычно показывают высокую работоспособность. Важно учитывать, что при условии неопределенности поставленных задач, неясности цели и неэффективной прибыльности своей деятельности работоспособность таких сотрудников резко падает. Чаще всего обладатели такого типа личности великолепно работают в авральном режиме при грамотном стимулировании их труда. В большинстве случаев самомотивированны. Умеют рационально распределять свое время и усилия. Умеют доводить любое дело до логического завершения. Выносливы и стрессоустойчивы.

О низкой работоспособности можно говорить уже по результатам собеседования.

По заявленным причинам поиска работы. Например: факт того, что предыдущее место работы было оставлено из-за несложившихся отношений в коллективе (и об этом заявлено на собеседовании), раскрывает человека, не желающего видеть перспективы своей работы, ставящего свои проблемы выше производственных. Вероятней всего, зависимого от собственных неудач и не желающего брать ответственность на себя.

Важным показателем низкой работоспособности может быть плохое здоровье. Поэтому следует уделить должное внимание этому вопросу во время собеседования с соискателем.

Если в организации принят авральный или сверхурочный стиль работы, а соискатель не расположен к переработкам, то, вероятней, всего у такого сотрудника в данной организации будет низкая работоспособность, что не устроит работодателя. Поэтому не следует тратить время на получение дальнейшей информации и продолжать собеседование с этим соискателем.

Причиной низкой работоспособности может стать и то, что соискатель принял решение о трудоустройстве в связи с тем, что это интересное время препровождения. Такой сотрудник не будет настроен на решение производственных задач. Поэтому станет проводить основное время в не имеющих никакого отношения к работе разговорах или деятельности, что может снизить работоспособность коллектива.

Оценку работоспособности также можно сделать по результатам работы соискателя или сотрудника, что может быть отражено в резюме, рекомендациях или получено в качестве дополнительной информации в устной форме во время собеседования.

Некоторые данные о работоспособности соискателя можно будет получить только в течение или по окончании испытательного срока, обычные временные рамки которого от 1 до 3 месяцев максимум. Такое время дает возможность соискателю проявить все свои положительные качества, а работодателю увидеть, насколько данные претендента на вакансию соответствуют заявленным требованиям к сотрудникам организации.

Навыки и умение работать в команде

Чтобы диагностировать соискателя на его приверженность и успех работы в команде, следует учитывать то, какую роль станет выполнять каждый игрок команды. При диагностировании важно определить, насколько соискатель ответствен при решении собственных профессиональных задач и понимает, что от его личного успеха зависит успех всей команды. Что же говорит о том, что соискатель готов успешно работать в команде?

Во время собеседования соискатель дает знать о том, что всегда старается повысить свой профессиональный уровень. Говорит о том, что берет на себя обязательства за успех команды в достижении поставленной цели. Готов настойчиво и упорно двигаться к цели, не отступая от нее ради решения собственных проблем. Обстоятельно отвечает на вопросы и предоставляет полную и подробную информацию о предыдущем опыте работы, при этом ответствен как за успех, так и за неудачи. Командный работник всегда скажет: «Я ответствен за мою команду. Мой успешный результат – это успешный результат всей команды». Четко осознает и принимает, что каждый сотрудник, в том числе и он сам, часть одной команды. Осознает, что должен проявлять и вносить свой неповторимый вклад для выполнения конкретных, поставленных задач для успеха всей команды в достижении цели. Готов получать честную оценку своих действий для того, чтобы повысить уровень личной ответственности и взять новые обязательства. Качество командного работника проявится у соискателя в том, что он учитывает и рассматривает различные возможности, а не ищет какие-либо ограничения своей способности достигать необходимого результата. Ограничениями могут быть различные ресурсы, нужные для достижения цели: время, деньги, человеческий фактор.

Если соискатель во время собеседования внимательно изучает правила и стиль работы, принятые в данной организации, заинтересованно заявляет о желании действовать, просит подробной информации о вакантном месте, предлагает дополнительную информацию о своих профессиональных качествах, предлагает взять на испытательный срок, то это говорит о том, что

перед вами человек, который не теряет время даром, имеющий все необходимые данные и готовый к работе в команде.

Соискатель, который говорит о том, что успех команды – целиком и полностью его личное достижение. Остальные сотрудники не соответствуют требованиям и не справляются со своими обязанностями. Считает, что решение личных проблем гораздо важнее, чем решение задач всей команды. Соискатель, который не готов к сверхурочной работе, явно не обладает необходимыми данными для командной работы.

Необходимо напомнить, что достаточно точно диагностировать потенциального и качественного сотрудника команды можно только по результатам испытательного срока. При этом желательно выслушать отзывы каждого члена команды, с которыми соискатель решал задачи по достижению цели.

На что необходимо обратить внимание в течение испытательного срока? Команда, которая работает на достижение единой цели – это единый организм, в котором каждый игрок понимает свое предназначение и задачи и точно знает, ради какого результата выполняется вся работа. Основные усилия соискателя в течение испытательного срока сосредоточены на двух направлениях: успешном и качественном решении поставленных перед ним производственных задач и, что не менее важно, создании доверительных и открытых отношений с каждым членом команды. Умение соискателя общаться важно. Это главный показатель того, что он готов создавать и создает вокруг себя атмосферу позитивного общения и поддерживает ее. В то же время каждый член команды понимает, что может рассчитывать на поддержку и готов принимать критику. Если соискатель в течение всего испытательного срока проявил позитивные качества личности и качественные профессиональные навыки, то можно положительно рассмотреть дальнейшее сотрудничество. Первостепенное значение имеет такое качество характера, как гибкость, которую необходимо проявлять каждому игроку команды. И если соискатель во время решения поставленных задач агрессивно и непримиримо настаивает на своей правоте, не желает ради достижения общей цели выполнять работу за других членов команды, значит, он не готов к взаимозаменяемости, самоотверженным действиям, направленным на получение результата.

За редким исключением, факты, изложенные в резюме и первоначальное впечатление от собеседования с соискателем, вероятней всего, совпадут. Поэтому испытательный срок необходим только для того, чтобы оградить себя от возможных ошибок в случае неверного выбора. Для удобства диагностирования соискателя по результатам испытательного срока можно воспользоваться приведенным приложением № 1.

6.4. Диагностика по дисциплине, надежности и креативности

Прежде всего, следует обратить внимание на то, что такие категории, как дисциплина и надежность, относятся, прежде всего, к качествам личности. Креативность – в большей мере категория профессиональных качеств.

Соответственно и производить диагностирование по вышеназванным категориям следует в разных ракурсах.

Диагностирование по дисциплине и надежности

Каждый лидер, без исключения, обладает самодисциплиной. В настоящее время, в большинстве случаев, требуется быстрый результат, и в этот момент многие забывают, что успех не приходит сразу. У потенциальных лидеров присутствуют 2 аспекта самодисциплины. Первый относится к эмоциональным проявлениям. Необходимо владеть навыком контроля над собственными эмоциями. Профессионал не может позволить себе неадекватной или агрессивной реакции на действия других сотрудников. Точно так же необходимо обладать определенной независимостью от мнения других людей. Второй рассматриваемый аспект касается того, насколько эффективно потенциальный сотрудник распоряжается отведенным ему временем.

Если в документах, предоставленных соискателем, подробно отражен карьерный рост, отмечено непреклонное стремление к профессиональному совершенствованию, это совершенно точно характеризует кандидата на вакантное место как дисциплинированного сотрудника.

Существует самый простой и действенный тест на определение наличия у соискателя самодисциплины. Следует обратить внимание, насколько точно в назначенное время кандидат пришел на собеседование. В каком объеме и виде представлены требуемые для трудоустройства документы, соответствует ли форма одежды соискателя времени и месту собеседования. Все это в совокупности дает совершенно точную диагностику соискателя по категории самодисциплины. При условии качественного выполнения вышеперечисленных пунктов можно быть уверенным, что и на рабочем месте такой сотрудник станет проявлять дисциплину. Также уровень дисциплины соискателя можно проверить во время испытательного срока. Соблюдение сроков исполнения поставленных задач, своевременное предоставление необходимой отчетной документации, соблюдение временного режима рабочего дня – все это говорит о хорошей дисциплине данного кандидата. Если соискатель настроен решительно, согласен с предъявляемыми должностными требованиями и ответственно относится к своей карьере, то можно ожидать соблюдения высокой дисциплины.

Категория надежности складывается из нескольких аспектов. Один из наиболее важных – это доверие. Искренность и взаимоуважение создают атмосферу доверия. И если соискатель во время интервью постоянно изворачивается, не искренен, заведомо искажает информацию о себе, то ни о какой надежности речи быть не может. Следующий аспект, не менее важный. Готов ли будущий сотрудник самоотверженно трудиться ради достижения общей цели? Сможет ли он поставить решение производственных задач выше собственных? Если по результатам интервью или испытательного срока руководитель может дать утвердительный ответ, то можно смело утверждать, что в последующем сотрудничестве такой работник будет надежен. Сведения о надежности кандидата, особенно при недостаточности времени на доскональную проверку, можно получить, систематизировав подробную информацию о причинах поиска работы, роли соискателя на новом рабочем месте, перспективах карьерного роста у кандидата. Анализ трудовой деятельности соискателя следует проводить, используя данные по количеству рабочих мест, времени работы на одном месте и сроке, прошедшем с момента увольнения с последнего места работы и до настоящего момента.

Креативность

Наличие творческого видения, активного действия, нестандартного мышления – присутствие данных качеств у соискателя – показатель того, что перед вами человек, который может создать отличные от привычных, экстраординарные результаты. Стратегический план достижения цели, творческая идея, креативность могут проявляться в совершенно различных областях профессиональной деятельности. Если соискатель заявил о наличии этого качества, то необходима проверка. Самый простой способ – поставить перед кандидатом непосредственно на интервью определенную задачу, выполнение которой и выявит наличие креативного мышления. Быстрота реакции, необычный творческий подход в получении результата и выявит наличие заявленного качества.

Хороший результат по отбору персонала можно получить при грамотном и согласованном взаимодействии сотрудников кадровой службы и руководителей служб, имеющих непосредственно вакантные места. Первоначальное диагностирование кандидатов проводят кадровики, а развернутое диагностирование и окончательный отбор производят руководители, заинтересованные в наборе новых сотрудников непосредственно на рабочем месте, либо во время дополнительного собеседования, либо в течение или по результатам испытательного срока. При диагностировании соискателя важно помнить о том, чтобы личностные качества сотрудника, проводящего собеседование, не оказали негативного влияния на окончательный результат интервью. Поэтому для повышения точности диагностирования, необходимо использовать в совокупности методы структурированного интервью и системы стандартных

вопросов и ответов. Если сотрудник кадровой службы, проводящий собеседование, имеет четкое представление о работе, по которой ведется данное интервью, и знает, какими качествами должен обладать предполагаемый сотрудник, то и анализ профессиональных и личностных качеств будет наиболее объективным.

В заключение следует сказать, что оценивать достоинства и недостатки соискателя необходимо исходя из нужд организации и должностных обязанностей, предусмотренных вакантным местом. Сопоставление и интерпретация полученной информации о профессиональных возможностях и чертах характера кандидата дает возможность определить перспективы соискателя в данной организации и сделать верный выбор.

Приложение № 1

Служебные качества соискателя	Значительно превосходит требования	Превосходит требования	Соответствует требованиям	Необходимо совершенствование	Соискатель не соответствует требованиям
Способности	Всегда получает положительный результат при выполнении задач повышенной сложности.	В большинстве случаев получает положительный результат, при решении сложных задач.	Может получать положительные результаты при решении производственных задач средней и низкой сложности.	Возникают сложности при решении задач.	Не может решать задачи, отсутствие результатов работы, не видит собственные ошибки.
Темп	Энергично и очень быстро достигает цели.	Быстро решает поставленные задачи.	Замедленный.	Обычно не хватает отведенного времени на решение задач.	Постоянно срываются сроки, отведенные на решение поставленных задач.
Инициатива	Постоянно проявляется в любой сфере деятельности.	Проявляется во всех вопросах, связанных с достижениями поставленной цели.	Проявляется, только при решении определенных задач.	Поддерживает инициативу других сотрудников.	Считает, что инициатива наказуема.
Адаптивность	Постоянно и активно проявляет свои положительные профессиональные и личностные качества.	Проявляет свои способности в режиме авральной работы и при достижении определенных целей.	Концентрирует все усилия на решении краткосрочных задач.	Проявляет ограниченные возможности при решении поставленных задач.	Избегает решения любых сложных задач. Старается переложить ответственность на других.
Общение	Речь логически выстроена. Богатый словарный запас. Выступает уважение и признание своих талантов у всех сотрудников команды. По мере необходимости обсуждает производственные вопросы с высшим руководством или принимает решение самостоятельно. Высокий уровень интуиции.	Высокие способности к общению. Большой словарный запас. В коллективе занимает активную позицию. При необходимости и принятии важных решений советуется с руководителем или среднего звена.	Способности к общению средние, общий настрой доброжелательный. Старается принимать самостоятельные решения только по незначительным вопросам.	Чаше всего выражает свои мысли пространно и неясно. Старается не принимать внимания к своей персоне. Не принимает самостоятельных решений.	При выражении своих мыслей, часто сбивается с главной темы и испытывает некоторые затруднения. Маленький словарный запас. Часто вызывает беспокойство. Противопоставляет себя всей команде. Не предпринимает никаких действий для принятия любых решений.