



МЫ ИЩЕМ ТАЛАНТЫ!?

РАБОТОДАТЕЛЬ

ИЛИ ЗОЛОТОИСКАТЕЛЬ?

*Евгения ТОПОЛОВА,
бизнес-консультант, тренер*

*Приём нового сотрудника – это всегда триумф надежды над опытом.
«Второй закон подбора кадров»*



Что является решающим фактором успешности ювелирного магазина? Хорошее расположение, удачный ассортимент или грамотное управление? И то, и другое, и третье, скажет опытный руководитель. Но самое важное, то, что может кардинальным образом повлиять на ситуацию как в лучшую, так и в худшую сторону, – это люди, стоящие за прилавком. Действительно, кто, как не наши продавцы, находится на переднем крае работы с клиентами, кто, применяя различные технологии, на себе ощущает последствия управленческих решений?

Наверное, именно поэтому управление персоналом стало в последнее время одной из самых актуальных тем. Поэтому мы начинаем цикл статей, посвящённых различным аспектам работы с сотрудниками. Сегодня мы поговорим о том, без чего невозможно появление нового сотрудника – о процессе приёма на работу.

Последние годы всё больше говорят о дефиците хороших работников, о том, что найти нужного человека становится всё труднее. И проблема эта имеет, на наш взгляд, два источника. С одной стороны, сложности последних двух де-

сятилетий привели к тому, что общий уровень образования и воспитания снизился, с другой стороны, возросшая конкуренция привела к росту требований практически для всех позиций. Поэтому адекватный подбор сотрудников всё чаще становится не рутинной работой, а настоящим испытанием для руководителя. Как же облегчить себе этот нелегкий процесс, как выбрать оптимального кандидата?

Прежде чем говорить о выборе, хотелось бы немного остановиться на слове «оптимальный». Первым делом следует определить, какую работу придётся вы-



полнять этому человеку, какие требования в связи с этим есть к его профессиональным и личным качествам, а также – какие особенности есть у коллектива, с которым он будет взаимодействовать. На первый взгляд эти вопросы кажутся очевидными, но в жизни нередко приходится сталкиваться, например, с тем, что работодатель требует от бухгалтера коммуникабельности, а от продавца – выраженных аналитических способностей и хорошего знания технологий ювелирного производства. Конечно, идеальный сотрудник должен обладать как можно большим набором положительных качеств, однако даже если вам удастся найти такое сокровище, подумайте, долго ли он продержится у вас (за зарплату обычного смертного).

Опытные руководители знают, что оптимальный кандидат – тот, кто точно попадает в их требования (ни меньше, ни больше). Зафиксировав для себя несколько характеристик кандидата, полезно выделить среди них те, которые должны быть обязательно, и те, которые были бы желательны, но без которых можно обойтись (или, например, обучить чему-то в ходе работы). При этом имейте в виду, что личностные особенности, в отличие от знаний и навыков, в лучшую сторону изменяются очень редко.

Опыт работы с магазинами позволяет говорить о том, что существуют минимальные требования к личностным характеристикам будущего продавца, без которых человек не сможет выполнять свою работу действительно хорошо. Это, в частности, естественная доброжелательность, готовность приходить на помощь другим людям (вспомним, что продавец – это сервисная профессия), определённый уровень исполнительности и ответственности (вы же не будете постоянно «стоять над душой» у своего будущего сотрудника, контролируя каждый его шаг), а также поведенческая гибкость, умение подстраиваться под разные стили общения. Практически все остальные знания и навыки, в том числе, умение работать с кассой или компьютером, знание ассортимента, опыт работы и прочее – дело, в сущности, наживное.

После того, как вы точно сформулировали, кого хотели бы увидеть на данной должности, можно приступать к выбору. Конечно, прежде чем пригласить человека на собеседование, Вы узнали о нём какую-то предварительную информацию – например, ознакомились с его анкетой или резюме. Однако не следует забывать



известную истину о том, что ближе всего к совершенству человек бывает именно при заполнении анкеты о приёме на работу. Поэтому стоит подойти к чтению резюме критически – пометить на полях те места, в которых у вас возникли (или могут возникнуть) вопросы. Обычно это касается мест работы, на которых человек проработал меньше года, тех функций, которые он выполнял на предыдущем месте, а также образования (если для вас это имеет значение). Позже на собеседовании нелишне будет поинтересоваться, учился ли он на дневном, вечернем или заочном отделении (часто это влияет на качество полученных знаний), как часто ему приходилось заниматься той или иной задачей (например, строчка в резюме «составление отчетов» может с равной вероятностью означать как то, что кандидат занимался этим еженедельно, так и то, что он сделал это один-два раза во время отпуска начальства), что побудило человека уйти с прежней работы и т. д.

Итак, вы выбрали подходящее время и место для собеседования, и вот кандидат перед вами. В начале собеседования стоит снизить уровень тревожности чело-

века, задав ему один-два «расслабляющих» вопроса на установление контакта. Это могут быть банальные вопросы типа: «Как вы нас нашли?», или «Как вам погода на улице?». Возможно, кто-то решит, что это лишнее, и вообще – «наши сотрудники должны быть готовы ко всему». Однако, скорее всего, вам всё-таки важнее узнать истинное положение дел, а не то, умеет ли человек достойно вести себя на допросах. Конечно, поведение кандидата в ситуации стресса тоже может быть немаловажным критерием, особенно для людей, работающих в торговом зале, однако это можно будет проверить позже.

Несколько слов о том, как следует задавать вопросы соискателю. В них не должно быть подсказки или подведения человека к определенной мысли. Помните о том, что на собеседовании человек всегда стремится показать себя с лучшей стороны, а значит, с готовностью согласится с вами по большинству вопросов. И только потом, в ходе работы, выяснится, как же он на самом деле считает. Ниже приведем примеры «правильно» и «неправильно» сформулированных вопросов.

Правильно

- Какие функции вы выполняли раньше?
- Кто перед этим был у вас руководителем?
- Какие качества вы считаете самыми важными для продавца?

Неправильно

- Вы выполняли раньше такие-то функции?
- Вашим предыдущим руководителем была Людмила Ивановна?
- Как вы считаете, является ли доброжелательность одним из самых важных качеств продавца?



**А вы продлили
подписку на 2008 год?
Звоните: (495) 238-27-77
Пишите: mail@njt.ru**

*Решающий критерий
при приёме на работу: спросите себя,
как бы вы себя чувствовали,
если бы этот человек работал
на вашего конкурента, а не на вас?*

Харви Маккей,
американский бизнесмен

Думаю, нет необходимости обсуждать стандартные автобиографические вопросы – где родился-учился-работал. Интерес, как правило, представляет другое – как узнать, насколько правдиво человек рассказывает о своих трудовых подвигах? Определить уровень профессиональных знаний несложно – достаточно задать два-три грамотных вопроса, или даже заранее подготовить и предложить кандидату небольшой тест. А вот оценить личные качества собеседника бывает сложнее – на прямой вопрос далеко не всегда получишь искренний ответ.

Однако всё-таки есть несколько способов, которые позволят вам заметить возможные признаки обмана или преувеличения.

По статистике, наиболее популярные критерии определения достоверности высказывания – его конкретность (насыщенность деталями и подробностями), уверенность говорящего в себе и естественность поведения. Однако, если присмотреться внимательнее, то эти критерии окажутся не настолько надёжными, как кажутся. Так, например, трудно ожидать от человека полной уверенности и естественности в то время, когда принимается решение вопроса о его будущей работе. А количество деталей, о которых говорит человек, больше будет зависеть от его общей склонности обращать внимание на различные мелочи.

По мнению психологов, наиболее эффективный способ определить степень искренности человека – наблюдение за так называемым невербальным поведением (то есть за тем, как человек рассказывает о чём-то, его движениями, интонациями, мимикой и т. д.). В частности, у большинства тех, кто в данный момент говорит неправду, отчасти изменяется манера поведения или поза

(например, до этого человек был оживлённым и эмоциональным, а теперь – выглядит несколько скованным). Часто при попытке солгать человек начинает говорить слишком правильно, произнося заготовленный заранее и как бы «выученный» текст, при этом практически без эмоций.

Ещё один способ проверить правдивость сообщения – задать вопрос по какой-то малозначительной детали обсуждаемой темы и посмотреть на реакцию человека. Например, говоря о работе с какой-либо компьютерной программой, спросить, каким способом выполнялась та или иная рутинная операция. Если собеседник лжёт, скорее всего, он не сможет сразу ответить на вопрос – смутится или начнёт путаться в словах.

А вот известные «признаки лжи» – рука, прикрывающая рот, потирание носа и так далее – могут сослужить вам плохую службу, так как за ними могут скрываться совершенно другие причины. Например, человек не выспался, и маскирует зевок, прикрывая рот. А чешущийся нос может быть признаком аллергического насморка. Однако в любом случае не стоит делать однозначных выводов на основе только одного сигнала, достоверную информацию можно получить, только сопоставив несколько фактов.

Теперь о том, как определить личные качества кандидата. Многие считают необходимым использование при этом

различных психологических тестов – от научных до вычитанных в популярных журналах. Однако профессиональные психологи скажут вам, что достоверность их в лучшем случае равна 60–70%, а в худшем – стремится к нулю. Дело в том, что тесты в большей степени фиксируют то, как человек думает о себе.

Поясним сказанное на примере. Вопрос – обычно вы: а) свободно выражаете свои чувства, б) держите свои чувства при себе. Ответ – держу чувства при себе. Реальное поведение – в ситуации конфликта человек два дня ходит с поджатыми губами, ни с кем не разговаривая, и при этом думает, что держит чувства при себе. А в случае приёма на работу ситуация и того хуже: человек отвечает так, как, по его мнению, вы от него ожидаете. Понятно, что искажения при этом могут достигать 100%. К тому же, для грамотной интерпретации ответов на вопросы профессиональных тестов вам придётся обращаться к специалисту, а «доморощенная» может скорее испортить впечатление о человеке, чем помочь узнать о нём что-то новое.

Что же делать? Ведь личные качества могут иметь решающее значение для успешности человека на новой работе. В следующем номере журнала мы расскажем о том, как можно в ходе интервью узнать многое про особенности человека, не задавая ему прямых вопросов.

