

ИНТЕРВЬЮ НА ПРОДУКТИВНОСТЬ

Технология. Методика. Практика

Основная проблема, с которой сталкивается работодатель на собеседовании, заключается в том, что ему необходимо в сжатые сроки дать ответ на вопрос: какие результаты покажет данный кандидат, став сотрудником компании? В то же время у претендента задача иная — он хочет быть принятым в команду.

Марк де Юлио.



Ключевая цель собеседования при подборе обслуживающего персонала – прогнозировать либо успешность выполнения работы, либо склонность к имитации деятельности. Использование для этого личностных тестов или ассессментов подчас вовсе неоправданно. В таком случае хорошим помощником рекрутеру может стать технология интервью на продуктивность.

Результативность системы подбора

Подбор кадров сегодня является одним из стержневых бизнес-процессов любого предприятия. При этом отбор и обучение работников, не подходящих для выполнения той или иной работы становится непозволительной роскошью. Ведь именно качественная характеристика сотрудников определяет эффективность использования имеющихся ресурсов в полной мере, конкурентоспособность компании в целом.

Для оценки процесса подбора персонала может быть использован ряд количественных показателей:

- продуктивность работающего персонала (структурного подразделения);
- коэффициент текучести кадров (в особенности – новичков);
- процент работников, не прошедших испытательный срок (от общего числа принятых);
- уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников (опоздания, систематическое отсутствие на рабочем месте, не согласованные с руководством действия и т.п.);
- процент брака и ошибок, допускаемых новыми работниками;
- уровень производственного травматизма среди новых работников;
- количество жалоб со стороны клиентов, полученных по вине новичков.

Таким образом, принятию обоснованного и взвешенного решения относительно оценки кандидатов, предшествует выбор оптимальной методики подбора персонала и обучение соответствующих сотрудников определённой технологии рекрутинга.

Интервью на продуктивность, о котором пойдёт речь ниже, было внедрено, успешно применялось и применяется по сегодняшний день в сети оптовых гипермаркетов. Такой подход к подбору обслуживающего персонала (контролёров, кассиров, грузчиков и консультантов по товару) позволило снизить коэффициент текучести персонала и находить соответствующих людей на соответствующие должности.

Типология соискателей

На что же в первую очередь следует обращать внимание при подборе кассиров, грузчиков, уборщиц и т.п.? На продуктивность потенциального сотрудника. Другими словами, нужно выяснить всего лишь один нюанс, — человек будет работать или ходить «руки в брюки», имитируя деятельность. При этом необходимо оперативно оценить, способен ли этот кандидат принести прибыль предприятию, или его интересует исключительно зарплата, а в две минуты седьмого он уже едет домой. Именно на основе

этих факторов и складывается картина того, насколько результативен будет потенциальный работник.

Ни для кого не является тайной тот факт, что **не все сотрудники одинаково относятся к выполнению своих должностных обязанностей**. Кто-то усиленно справляется со всеми делами, а кто-то отнимает немало времени у своего руководителя, стараясь изобразить активную деятельность (при одновременном фактическом бездействии).

Известно, что даже одна «плохая овца» способна «отравить» атмосферу в коллективе настолько, что во всей компании дела начнут идти плохо. В результате у предприятия появляются весьма ощутимые убытки: выплаченные «на ветер» зарплаты, потеря времени наставников, затраты на рабочие места, упущенные прибыли и снижение темпов роста производства.

Схема проведения интервью

Основано интервью на треугольнике: *«быть-делать-иметь»*. На самом деле интервьюера не должно очень интересовать, кем был (какую должность занимал) человек. Важно, кто из кандидатов способен дать продукт. Если человек на предыдущих работах получал (производил) ценный конечный продукт, то, скорее всего, и на последующих работах он будет точно так же действовать.

В ходе собеседования рекрутер выясняет, насколько кандидат является продуктивным и результативным в своей деятельности. В течение интервью необходимо проанализировать, какие результаты были у кандидата на прошлых местах работы, как они измерялись и как менялись в течение определённого периода времени. *Важно выяснить не только, что делал человек, и какие у него были функциональные обязанности, но и, что каков был результат его деятельности и какую ценность для компании он представлял.*

Методика проведения такого интервью состоит из одиннадцати этапов.

Этап 1. Представление сценария проведения собеседования; создание доброжелательной атмосферы.

После краткого приветствия необходимо:

- представиться (назвать свое имя и должность);
- объяснить цель интервью;
- рассказать, как будет проходить интервью.

Этап 2. Определение проявлений ориентации на результат; внутренней мотивации.

Выясните, чем кандидат гордится из того, что он сделал или создал, чего достиг в жизни или профессиональной сфере. Здесь важно прояснить следующее: на что направлено внимание человека, что его интересует в жизни, что им «движет» в выборе вашей компании и данного места работы, как долго он планирует задержаться у вас (при условии принятия положительного решения относительно его кандидатуры).

Поскольку деньги платятся за результат, а не просто за присутствие на работе, в первую очередь следует задавать соискателю вопросы не о том, что он делал на предыдущем месте работы, а о достигнутых им результатах.

Если человек отвечает: *«Я не помню...»*, это равнозначно ответу *«Я не знаю»*, *«Я не могу это контролировать»*. Память о результатах своей деятельности напрямую связана с ответственностью, а ответственность, в свою очередь, – со знаниями и контролем. То, за что мы несём ответственность – помним, и наоборот.

Этап 3. Объясните кандидату смысл термина «продукт».

Дайте ему определение слова *«продукт»* и приведите пример (кондитер).

В состоянии «**быть**» человек находится на должности «кондитер». В состоянии «**делать**» – он готовит крем, тесто и выпекает торт. И, наконец, в состоянии «**иметь**» – получает ценный конечный продукт (вкусный и красивый торт).

Продукт – это произведенная ценная услуга или вещь, которая обладает обменной ценностью внутри какой-то области деятельности или за её пределами, и в обмен за которую могут быть получены деньги, другие ценности или поддержка.

Если соискатель не понял концепта – конец интервью. Если понял – переход к этапу 4.

Этап 4. Прояснение реальной работоспособности претендента на вакансию

Вариант вопроса: «Измеряли ли Вы свой продукт?»

Здесь действует следующее правило: если человек способен доказать, что результаты его прошлой трудовой деятельности поддаются количественному и качественному измерению, значит, вы имеете дело с «Воздушным шариком». Чтобы увеличить объем своей производительности и качество производимого продукта, ему необходим адекватный способ измерения результатов своей деятельности, и такой способ он обязательно найдет.

«Хорошие исполнители» не только способны произвести количественную оценку своих трудовых достижений и своего уровня результативности, но и испытывают от этого удовольствие. Поэтому вы получите исчерпывающую информацию об их работоспособности от них самих.

Варианты вопросов:

– Сколько Вы производили по сравнению с другими?

– Был ли способ проверить, как много Вы производили? Много по-сравнению с кем (кем)?

Допустим, в процессе интервью кадровик установил, что человек не является «Воздушным шариком». Тогда следует задавать ему вопросы, ориентированные на делателей. Делатели на собеседовании будут рассказывать о том, как и сколько они делали. Чтобы выяснить их реальный уровень трудоспособности, следует задавать вопросы следующего типа: «Как соотносились между собой объемы выполняемой вами работы на момент зачисления вас на вашу предыдущую должность и на момент увольнения? Как можно сравнить результативность вашей трудовой деятельности с результативностью других людей, занятых в той же сфере?»

Комментарий для интервьюера:

Если, к примеру, кассир говорит Вам, что он работает кассиром уже 5 лет — это не достижение, а если он из продавца в течение полугода «вырос» до должности кассира; если он в течение трёх дней выучил программу SAP; успешно прошел через 2 аттестации и последние три года не допускал ошибок при обслуживании покупателей и составлении кассового отчёта, — это действительно заслуживает внимания!

Главное – не кем человек был, а что он сделал и какой результат получил!

Этап 5. Выявление доминирующего эмоционального состояния

ДЭС человека поможет определить нестандартный вопрос.

Люди в низких ДЭС дают много точных обоснований своего отношения к чему-либо; они используют свой интеллект, чтобы оправдать внутренние убеждения, тогда как, на самом деле, пытаются объяснить эмоциональное отношение, которым не могут управлять.

Человек в «Гневе» скажет: *«С людьми надо быть жестким»*. Человек в «Страхе» убеждать проявлять крайнюю осторожность..., а Апатичный индивидуум скажет (если вообще потрудится это сделать), что в любом случае, ничего нельзя сделать.

Этап 6. Выяснение имен людей, которые могут подтвердить результаты работы кандидата

– *Кому Вы отчитывались за продукт?*

В свете ЗУ «О защите персональных данных», рекомендуем, чтобы сбором рекомендаций о кандидате занимался не рекрутер, а служба безопасности предприятия.

Вопросы с третьего по четвертый этапы следует задавать по трём последним местам работы. Если кандидат никогда не работал, спросите, о том, что он произвёл такого, чем мог бы гордиться.

Этап 7. Завершение интервью

Завершение собеседования должно произойти в тот момент, когда этого хочет интервьюер. Для этого существует несколько специальных приемов – предложить кандидату задать последний вопрос, начать посматривать на часы или на дверь, выпрямиться, как бы собираясь подняться из-за стола.

В самом конце интервью необходимо поблагодарить кандидата и объяснить ему дальнейший порядок рассмотрения его кандидатуры и поддержания связи с ним.

Завершая интервью, стоит провести мониторинг намерений соискателя: *«Есть ли у Вас другие предложения, связаны ли Вы какими-нибудь обязательствами на предыдущем месте работы?»*.

Приемы завершения интервью: *«Итак, последний вопрос...»*; *«А сейчас я хочу поблагодарить Вас за встречу, было очень интересно...»*; *«Ну, что ж. Время пролетело очень быстро, пора завершать нашу встречу...»*; *«Мы многое успели обсудить, благодарю Вас за открытость и искренность...»*. Поблагодарите кандидата и скажите ему, что теперь интервью закончено.

Обязательно проинформируйте кандидата о следующих шагах (например, когда будет принято окончательное решение, каков следующий этап отбора, где и когда будет следующая встреча). Говорить надо очень конкретно: кто, когда и каким способом свяжется с кандидатом, чтобы сообщить о результатах интервью. Попросите претендента на вакансию информировать вас или контактное лицо в компании о любых изменениях, которые могут произойти в планах кандидата по отношению к вашей фирме.

Предоставьте ему возможность задать любые вопросы. Во-первых, это повысит доверие соискателя к вам и вашей компании, а во-вторых, позволит вам разобраться в его истинной мотивации.

Этап 8. Подведение итогов

По окончании интервью необходимо вспомнить все, о чем говорилось и тем самым обеспечить максимальную точность и справедливость оценки.

Оценка претендента на вакансию должна быть произведена непосредственно после собеседования, в противном случае острота восприятия сотрется, и проводивший собеседование сотрудник может упустить важные детали.

Тем не менее, следует подчеркнуть, что не следует торопиться с принятием решения о выборе одного из нескольких соискателей сразу после собеседования с одним из первых кандидатов. Выбор необходимо делать только после завершения всех собеседований и формализованного сравнения основных показателей каждого из кандидатов.

Этап 9: Предоставление обратной связи

Если вы уже приняли решение, не тяните с сообщением результатов собеседования. Как известно, нет ничего хуже, чем ждать. Тем более есть риск потерять достойного кандидата, который, не дождавшись от вас известия, может принять другое предложение.

Для того, чтобы собеседование прошло гладко и эффективно, необходимо соблюдать несколько несложных **правил**:

- проявляйте заинтересованность и внимательно выслушивайте соискателя. Если он отвечает на заданный вами вопрос, дайте ему возможность полностью высказаться, не прерывая его;
- проявляйте профессионализм. Начинайте интервью вовремя и требуйте от кандидата того же самого — это поможет вам оценить его пунктуальность. Очень важно обращаться с людьми вежливо и уважительно. Делайте все для того, чтобы у посетителей складывалось благоприятное мнение о вашей компании и осталось хорошее впечатление от общения лично с вами;
- вы должны контролировать ход беседы — только тогда она будет по-настоящему эффективной;
- добивайтесь ответов на ваши вопросы, придерживайтесь темы собеседования;
- если вы сразу видите, что человек вам не подходит, поговорите с ним еще немного. В противном случае кандидату будет непонятно, каким образом в течение нескольких минут вы сумели оценить степень его профессионализма;
- обязательно позвоните ему после собеседования. Даже если человек не подошел вам, поблагодарите и сообщите ему о результате, пусть и отрицательном. Помните, что **сегодняшний кандидат завтра может оказаться сотрудником в компании конкурентов.**

Часто приходится преодолевать психологическое нежелание сообщать отрицательный результат. Но если вы это делаете по определенной формуле, отказ будет не очень болезненным и для вас, и для кандидата. Кандидату, которому вы хотите отказать, можно сказать следующее: *«Мы благодарим Вас за то время, которое Вы уделите нам. Вы прекрасно продемонстрировали свои способности и возможности. При этом вакансия занята кандидатом, который наиболее полно соответствует требованиям позиции. Надеемся, что у нас еще появится возможность для сотрудничества».*

Автор Людмила Стрельникова,
Практический психолог, бизнес-тренер,
Консультант по управленческому и кадровому консалтингу
Источник сайт <http://hrm.bz/stati>

Использование материалов сайта возможно только с указанием источника – прямой, активной, не закрытой ссылки на ресурс <http://hrm.bz/stati>