

Советы психолога



Нетрадиционные методы оценки подбора персонала

К нетрадиционным методам подбора персонала сегодня прибегают все больше работодателей. Был составлен неофициальный рейтинг популярности применяемых и пропагандируемых на российском рынке труда нетрадиционных методик подбора сотрудников для того, чтобы выяснить, действительно ли данные методы оправдывают свой нетрадиционный подход эффективностью результатов подбора.

Первое место: стресс-интервью 🗨️ Первое место по популярности занимает метод стрессового интервью. Его еще иногда называют шоковым, что, пожалуй, в большей степени отражает сущность подхода. Цель стрессового интервью - определить стрессоустойчивость кандидата. Соответственно, необходимость его использования может быть оправдана при подборе персонала на вакансии кассиров, операционистов банков, пожарных, сотрудников милиции и даже специалистов по персоналу (ведь наша профессия и опасна, и трудна ничуть не в меньшей степени, чем профессия милиционера!).

Для выявления стрессоустойчивости кандидата для него создают стрессовые условия и наблюдают, как он на них будет реагировать. Очень интересны при этом свидетельства очевидцев, прошедших через стрессовое интервью. Среди их рассказов, которыми сегодня изобилует Интернет, мне не довелось встретить ни одного положительного отклика: люди высказывают возмущение, непонимание, зачастую обиду. Судите сами. Стандартный сценарий стрессового интервью предполагает:

- а) опоздание на собеседование представителя работодателя на время от получаса и более;
- б) выказывание невнимания к заслугам, степеням, званиям, образованию соискателя: "Ну и что, что вы из МГУ, у нас оттуда даже уборщица";
- в) потерю резюме кандидата;
- г) создание неудобных условий: подпиленная ножка стула, слишком высокий стул, яркий свет в глаза, размещение соискателя в центре круга, по периметру которого сидят представители нанимателя;

д) задавание некорректных вопросов: "А почему вы в свои 28 лет еще не замужем - мужчин боитесь или с вами что-то не так?";

Конечно, странно, если после подобных испытаний кому-то захочется работать у такого работодателя. Правда, надо сказать, мастера стрессового интервью советуют после его проведения честно признаться кандидату на должность, каковы были цели "пытки". Но, как правило, повлиять на решение "испытуемого" такое признание уже не может.

Однако на фоне возможных отрицательных последствий применения данного метода нельзя не отметить и очевидную его полезность в отборе персонала на определенные должности, например позиции секретаря или кассира в банке. Представим себе такую ситуацию: будущий шеф секретаря в порыве гнева кидает мобильный телефон в негодившего сотрудника. Много ли найдется терпеливых кандидатов, готовых работать в таких условиях, и как оценить терпеливость кандидата? В такой ситуации метод шокового интервью способен стать незаменимым помощником рекрутера.

Следующее место в рейтинге занимает так называемое Brainteaser Interview (дословно - "интервью, щекочущее мозг") - метод, который особенно любят российские представительства западных компаний. Суть его в том, что кандидатам необходимо дать ответ на замысловатый вопрос или решить логическую задачу. Цель такого нестандартного метода - проверить аналитическое мышление и творческие способности соискателя. Соответственно, целевая аудитория для использования Brainteaser-интервью - работники умственного труда и креативщики, среди которых программисты, менеджеры по рекламе, аудиторы, консультанты. Однако, по рассказам очевидцев, работодатели не гнушаются применять данный метод и при выборе инженеров, операторов машин и даже рабочих.

Наибольшую популярность Brainteaser-интервью принесла компания Microsoft, руководители которой являются не только приверженцами этого метода, но и авторами многих широко используемых вопросов. Так, например, есть корпоративная легенда о том, что один из CEO компании, идя по улице, придумал вопрос "А почему крышки канализационных люков круглые?" и с успехом использовал его во многих интервью.

Вопросы Brainteaser-интервью можно разделить на несколько групп:

1. Небольшие логические задачи с четко заданными ответами.

Например, известная загадка про мужика, которому надо перевезти на другой берег лису, петуха и мешок с зерном при условии, что за одну переправу по реке он может перевезти только один груз, а лиса может съесть петуха, который, в свою очередь, может склевать зерно.

2. Задачи, у которых нет четко заданного ответа.

Например, задаются вопросы типа: сколько в мире парикмахеров, сколько в России настройщиков пианино и т.д.

В ответах на такого рода вопросы ценятся логичность хода рассуждений и креативность решения. То есть кандидат должен начать рассуждать следующим образом: всего в мире около 6 млрд человек. Пусть две трети из

них раз в месяц ходят к парикмахеру. Один парикмахер в месяц обслуживает 100 человек. Тогда всего в мире насчитывается... А попробуйте-ка сами ответить на этот каверзный вопрос - почувствуйте, как говорится, на себе! Здесь стоит сказать, что среди подобных задач есть и посложнее. Это специально разработанные бизнес-кейсы, их, как правило, любят консалтинговые компании. Им и кейс составить проще (на практических проектах), и характер деятельности обязывает.

3. Упражнения, в которых требуется показать оригинальность мышления.

Например, предложение сконструировать солонку или продать собеседнику ручку, лежащую на столе.

Третье место: физиогномика

На третьем месте в рейтинге метод подбора на основе физиогномики. Одним из апологетов этого метода у нас в стране является В.В. Малешин, который уже более 20 лет применяет его в своей практике подбора персонала. Его статьи на эту тематику неоднократно печатались в журнале "Управление персоналом". Сама физиогномика как наука отсчитывает свою историю с XVIII века, когда была опубликована первая подробная работа по этой дисциплине - четырехтомные "Физиогномические фрагменты" Иоганна Гаспара Лафатера (1775 - 1778). Однако следует заметить, что методы определения характера человека по его внешности существовали еще в Древнем Вавилоне.

По общему убеждению, применение физиогномики оправдано только при условии большого практического опыта ее использования, но и в этом случае рекомендации следует давать с особой осторожностью. Физиогномика не должна быть единственным методом при отборе кандидата, она подходит скорее как вспомогательный метод, позволяющий подкрепить выводы традиционной технологии интервьюирования.

Четвертое место: соционика

Четвертое место на пьедестале нетрадиционных методов подбора прочно занимает соционика. Эта наука - не побоимся этого слова - изучает процесс переработки информации из окружающего мира психикой человека.

Согласно соционической концепции психика людей может быть представлена в виде 16 возможных вариантов восприятия и обработки информации, что соответствует определенному типу информационного метаболизма (сокращенно - ТИМ), или социотипу.

Карл Густав Юнг в своем учении о психологических типах разделил всех людей на две группы по различным признакам. Известный литовский социолог Аушра Аугустинавичюте исследовала его идею о различии психологических типов (типологию), соединила ее с методами психоанализа Зигмунда Фрейда и немного изменила введенные Юнгом названия понятий на более современные. В результате соционика в настоящее время опирается на такие понятия, как логика и этика, интуиция и сенсорика, экстраверсия и интроверсия, рациональность и иррациональность. Все они отображают функции психики. Для более наглядного изображения этих признаков были введены их символные изображения, сложив которые в разных сочетаниях,

можно представить своеобразные информационные модели. Всего таких сочетаний 16, и каждому из них соответствует свой ТИМ.

В соционике всем социотипам были присвоены названия исходя из того, какая известная личность или персонаж более всего похожи на представителя данного ТИМ по своему поведению. Так, появилось разделение людей на Штирлицев, Габенов, Робеспьеров и т.п. Название ТИМ сокращенно представляют в виде трех букв, символизирующих соционические признаки в модели типа.

Люди, относящиеся к одному и тому же ТИМу, демонстрируют достаточно типичное поведение в тех или иных условиях, при принятии решений руководствуются одинаковыми мотивами при реализации определенных задач. Методы соционики, возникшей на стыке психологии и информатики, позволяют получить прогнозы поведения того или иного человека и взаимодействия его с определенными представителями других типов. В соответствии с этим для каждого типа можно составить свои рекомендации как в области профессионального взаимодействия, так и в сфере личных интересов.

Основной процедурой отбора на основе соционики является соционическое типирование, или, иначе, определение соционического типа сотрудника. Некоторые специалисты называют эту процедуру социоанализом. Существует несколько способов типирования людей: тестирование, интервьюирование, наблюдение за поведением и физиогномика.

Для соционического тестирования используются такие тесты, как известный опросник МВТИ, тест БУНС и др. Есть вариант тестирования с использованием оценки семантического дифференциала, когда заключение о том или ином социотипе делается по тексту или рассказу типизируемого - на основе почерка, употребленных им слов, фраз, построения сюжетной линии. Следует заметить, что типирование по тестам не всегда дает точную картину: надежность этого метода - 50 на 50.

Наблюдение за поведением строится на оценке характера жестов и движений. Резкие, порывистые движения характерны, например, для интуитов. Сенсорики любят занять все свободное пространство вокруг себя и, как правило, смело располагаются в незнакомой обстановке. Для более точной диагностики типа требуются определенный опыт, наблюдательность и внимание со стороны типизирующего специалиста. Этот метод лучше использовать как вспомогательный, нежели как панацею.

Применять метод физиогномики рекомендуется только опытным типизирующим, которые четко знают, какие черты лица и мимика характерны для представителей тех или иных социотипов. На сегодняшний день уже накоплена определенная статистика изображений лиц и видеоматериалов, но результаты этого метода отнюдь не стопроцентны.

Метод интервью позволяет с большей точностью определить соционический тип сотрудников. Задаваемые вопросы - их набор - зависят от предпочтений специалистов, диагностирующих соискателя вакансии, направлены на выявление вида функций в модели информационного метаболизма. Среди вопросов встречаются, например, такие: "Любите ли вы готовить?", "Часто ли вы опаздываете на работу?" Метод интервью довольно субъективен, и его результативность во многом зависит от социотипа того, кто проводит беседу, Использование соционики позволяет оптимизировать результаты отбора персонала, помогает найти людей:

- наиболее подходящих для выполнения данного рода работы (что гарантирует любовь к работе, ведь когда человек делает то, что ему нравится, эффективность его труда возрастает);
- которым близки ценности компании;
- которые хорошо впишутся в коллектив;
- которых устроит политика мотивации, действующая в компании.

Само интервью занимает не более 30 минут и включает в себя ряд вопросов, которые используются также и в традиционном собеседовании, например в биографическом интервью ("Кем вы мечтали стать, когда заканчивали школу? Стали? Почему?"). Вопросы могут быть совершенно не связаны с работой, но при этом они не носят какой-то интимной направленности (например: опишите, пожалуйста, пляж курорта, на котором вы недавно отдыхали). Зато, зная социотип принимаемого кандидата, можно прогнозировать его поведение в рабочих ситуациях, отношения в коллективе, узнать, "где у него кнопка для мотивации".

Пятое место: графология

На пятое место поставили графологию. Говорить о графологии как о нетрадиционном методе подбора персонала, наверное, не вполне справедливо, так как во Франции, например, графология является вполне официальным инструментом отбора кандидатов, особенно в государственных структурах. Однако эффективность выводов на основе графологии до сих пор остается вопросом спорным. Исследований, на 100% доказывающих связь почерка человека с чертами его личности, не существует, хотя определенная зависимость здесь, конечно, наблюдается.

В нашей стране графология распространена слабо - скорее всего, из-за трудности интерпретации результатов, а может быть, потому что по этому направлению у нас пока нет специальных обучающих программ.

Шестое место: гороскоп

На шестом месте нашего рейтинга гороскопы и все, что с ними связано. Особую популярность гороскопы приобрели в период перестройки, когда началось повальное увлечение ранее закрытыми астрологическими прогнозами. В то время, пожалуй, только ленивый не пытался определять свою совместимость с друзьями, членами семьи, партнерами по бизнесу.

Сейчас престиж гороскопов в бизнесе стал падать, но приверженцы этого метода отбора персонала по-прежнему есть, и они стараются соотносить свои

решения с тем, что звезды скажут. Так, автору статьи довелось работать в компании, где при приеме сотрудника генеральный директор составлял формулу его души на основе места и даты рождения. Лично моя формула указывала, к примеру, на незаурядные логические способности, которыми обладают великие шахматисты. Но сама я в шахматы играть не умею и предполагаю теперь, что во мне умер гениальный шахматист. Правда, об этом я совсем не жалею, поскольку профессия HR меня привлекает в большей степени. Исходя из того, как работали принятые на такой основе сотрудники, могу утверждать, что к эффективности труда составленные формулы не имели никакого отношения.

Седьмое место: отбор по имени соискателя

На предпоследнем месте находится метод отбора по имени, а также по сочетанию имени, фамилии и отчества кандидата на должность. Базируется метод на давно известной фразе капитана Врунгеля: "Как корабль назовете, так он у вас и поплывет". Пропагандистом этого метода в массах является Борис Хигир, который провел исследование на тему "Какое имя больше подходит к той или иной профессии". Однако практических и научных подтверждений эффективности этого метода пока нет, что обуславливает редкость использования данного метода в практике подбора персонала.

Восьмое место: дактилоскопия

И, наконец, почетное последнее место занимает метод определения характера человека по отпечаткам пальцев и, соответственно, метод отбора по этим же отпечаткам. Есть книга, посвященная этому методу, она также принадлежит перу Б. Хигира. Метод этот не нов. Несколько лет назад автору довелось читать в научном журнале исследование ученых на эту тему. В нем говорится, например, о том, как можно определить коэффициент интеллекта: чем более завиты завитки на пальцах человека, тем больше его интеллектуальные способности, и наоборот. Выкладки ученых показались интересными, однако проведенный анализ отпечатков знакомых не внушает оптимизма, поскольку связь с действительностью слишком слаба.

Итак, мы видим, что среди рассмотренных методов нет ни одного, который гарантировал бы стопроцентное "попадание" при выборе кандидата. Однако нет такой точности и у общепринятых технологий подбора. Возможно, именно этим и объясняется растущая популярность рассмотренных нетрадиционных методов, а если нет одного-единственного верного способа, то, может, стоит попробовать все - а вдруг получится?

физиогномика

Физиогномика — это учение о существовании взаимосвязи между внешним обликом человека и его характером. Заметим, что с течением времени характер оставляет определенные знаки на лице.

Форма лица

Продолговатое лицо. Имеет форму прямоугольника, ширина лба равна ширине подбородка. Свидетельствует об интеллекте, чувствительности, уравновешенности. Человек с такой формой лица расчетлив и рассудителен, иногда имеет организаторский талант, и выраженную целеустремленность.

Треугольное лицо. Высокий и широкий лоб, выдающиеся скулы, небольшой, заостренный, слегка выпяченный вперед подбородок. В зоне между скулами и подбородком мало плоти. Человек с такой формой лица обладает малой чувствительностью. Часто это признак высокой одаренности. В тоже время в характере отмечаются хитрость и неуживчивость. Иногда такие люди склонны к предательству, не имеют привязанности и преданности.

Трапециевидное лицо. Имеет много общего с треугольным, но здесь характерен широкий лоб и слегка суженный (но не заостренный) подбородок. Человек с такой формой лица интеллигентен, чувствителен, артистичен, при этом ему не свойственен дух борца. Женщины - оптимистки. Они живут счастливо, создавая приятную атмосферу для окружающих.

Квадратное лицо обычно принадлежит суровому, мужественному, нередко бессердечному человеку. Часто такие люди несговорчивы, грубы, тугодумы, настойчивы. В общении они прямолинейны и откровенны. Наиболее яркая черта - решительность, неутомимая жажда успеха. Из них получаются хорошие исполнители, хотя сами они настойчиво тянутся к лидерству. Женщины с такой формой лица отличаются стремлением к доминированию.

Круглое лицо ассоциируется с добродушием, мягкостью, миролюбием. Нередко такие люди - гурманы. Они любят комфорт, хорошую компанию и не стремятся к славе. Вместе с тем им не чуждо и честолюбие. Если у человека с круглой формой лица высокая переносица, выступающие скулы, горящие глаза - он целеустремлен. Из таких людей могут выйти завидные лидеры и полководцы.

Нос

Идеальными считаются пропорции, при которых нос составляет ровно треть лица и равен по высоте лбу и расстоянию от основания до подбородка. Правильное деление лица символизирует внутренний баланс и свидетельствует о таких качествах, как честность, лояльность и справедливость.

Излишняя полнота носа, независимо от формы, наделяет владельца оптимизмом и душевностью.

Длинный нос указывает на скованность и чрезмерную гордость, даже снобизм.

Курносость — признак счастливых, веселых, остроумных людей, верящих в свою удачу.

Важно соотносить ширину носа с его длиной. Чем шире нос, тем стабильнее характер его владельца.

Длинный и узкий нос свидетельствуют об остроумии хозяина.

Продолговатый и широкий нос указывают на такие личные качества, как твердость воли, настойчивость.

Короткие носы — свободолюбивые люди, не склонные строго придерживаться правил.

Прямой с закругленным кончиком нос присущ людям искусства, личностям авторитетным, добивающимся наибольших успехов в зрелом возрасте.

Если нос слишком выдается вперед — признак замкнутости.

Плоский, приплюснутый нос — недостаток неуверенности в себе, что зачастую не позволяет его обладателю достичь больших успехов в жизни.

По расположению бровей относительно глаз можно судить о степени общительности человека.

У приветливых, коммуникабельных людей брови расположены близко к глазам. Таки люди легко заводят новые знакомства, преуспевают в торговле и во всех сферах, требующих непосредственного контакта.

И наоборот — относительно высокие брови расположены у людей малообщительных, отстраненных, настороженных, любящих формальный порядок во всем.

Дугообразные брови — показатель экстравагантности и театральности натуры.

Рот

Люди с тонкими губами по натуре суховаты, расчетливы и экономны, не любят многословия и театральности. Такие люди весьма успешны в финансовых операциях. В отличие от полногубых людей, которым свойственна щедрость и открытая манера поведения.

Лингвистический анализ речи

Следует оценивать:

1. Тип референции, то есть как человек принимает решения:

ориентированность на собственное мнение — внутренняя референция;

ориентированность на мнение окружающих — внешняя референция;

сочетание того и другого — смешанная.

Внутренняя референция — человек почти всегда готов отстаивать свою точку зрения, не обращая внимания на одобрение других людей. Подходит для должностей в так называемых штабных структурах (например, юрист), а также позиций, связанных с проверкой качества (налоговый инспектор, контролер качества). Не подходит для работы с клиентами, для работы в нижнем звене организационной структуры.

Для такой референции характерны ответы:

«Я так чувствую», «Мне самому нравится», «Я вижу», «Внутреннее ощущение» и т.п.

Внешняя референция — человек очень легко поддается чужому влиянию, ему трудно отказать другим людям, он сильно нуждается в советах. Такой человек клиентоориентирован, легко управляем, для него характерна легкая

смена мнения. Для позиций, связанных с принятием самостоятельных решений и отстаиванием своей точки зрения, внешняя референция не подходит.

Смешанный тип референции является наиболее универсальным. При этом тяготение к различному типу будет зависеть от вида работы и уровня должности в структуре.

2. «Стремление-избегание» - речевая характеристика, формально выражающаяся в появлении отрицания (например, неконфликтный), слов «нормальный», «приемлемый» (указывает на избегание) или позитивной формулировки (указывает на стремление).

В ситуации, когда кандидату задаются открытые вопросы, рекомендуется обращать внимание на соотношение «стремления — избегания». Если ответ строится по принципу К (как хочу) — стремление; ОТ (как не хочу) — избегание.

Люди, у которых преобладает избегание, ориентированы на поиск ошибок и/или негатива. Они бывают весьма успешны в контролирующих видах работ, склонны многократно перепроверять и избегать рисков. Обычно, испытывают существенные сложности при общении, особенно если это является важной составляющей их работы. Избегание как преобладающая характеристика абсолютно неприемлема для сотрудников, постоянно работающих с клиентами или в условиях изменяющейся среды.

Если в речи кандидата избегание встречается, но заметно реже, чем стремление, то оно указывает на:

- наличие реального негативного опыта;
- повышенную критичность данного фактора.

3. «Процесс - результат» - ориентированность человека на сам процесс работы или конечный результат. Задаются вопросы, при ответе на которые оценивается, что преобладает в описании – характеристика процесса работы или получаемых результатов. Обращается внимание на предпочтение кандидатом глаголов совершенного вида, указывающего на результаты, или несовершенного, указывающего на процессы.

Примеры вопросов:

- «Что Вам больше всего нравится в работе секретаря?»
- «Что нужно, чтобы успешно пройти испытательный срок?»
- «Опишите свой самый удачный период работы»

4. «Процедуры - возможности». Люди возможностей ориентированы на поиск новых решений, на неповторяющиеся действия или же на возможность использования разных подходов при решении типовых задач. Они более мобильны и позитивнее относятся к командировкам, легче адаптируются в новом коллективе или к новым взаимоотношениям, к новым технологиям работы.

Люди процедур предпочитают использовать типовой путь или способ решения рабочей, жизненной задачи. Они склонны к повторяемости изо дня в день, более консервативны в одежде, сложнее сходятся с новыми людьми.

Определить данный параметр у кандидата можно также 2 способами: задавая вопросы или слушая монолог.

Возможные вопросы на выявление «процедуры - возможности»:

- «Ваша дорога от дома до работы предполагает возможность нескольких примерно равноценных маршрутов. Вы предпочтете выбрать один из них раз и навсегда или будете чередовать?»

- «Представьте себе, что Вам необходимо провести важные переговоры. Как Вы будете к ним готовиться? Как будет соотноситься Ваша подготовка с поведением на переговорах?»

- «Что Вам больше всего нравилось в содержательной части работы (имеется в виду предыдущий опыт)? Что Вы считаете своим самым большим достижением?»

В данном случае следует обратить внимание на следующее:

- говорит ли кандидат о возможностях, которые у него были;

- включены ли в ответ изменения, инновации, творчество, возможность пробовать разные варианты действий – это будет указывать на тяготение к возможностям;

- говорит ли кандидат о системе работы, установленных раз и навсегда правилах – процедурах;

- оценивается ли положительно стабильность, постоянство, неизменность – тяготение к процедурам.

Например, «Мне удалось привлечь много дополнительных клиентов за счет того, что придумал новую систему скидок» - тяготение к возможностям.

«Я успешно поддерживал и развивал существующую клиентскую сеть компании» - тяготение к процедурам (выделено курсивом) преобладает над возможностями (подчеркивание).

5. «Сходство - различие» - указывает, на что ориентируется человек в жизни и на работе – на выделение общего или различного.

Тяготение к сходству означает стремление к компромиссам в конфликтных ситуациях, чувство комфорта в ситуациях, хотя бы частично знакомых по прошлому опыту. Такие люди бывают очень успешны в разрешении конфликтов, с удовольствием находят и обсуждают общие интересы с окружающими.

Люди, тяготеющие к различию, предпочитают, обращать внимание на отличия, им бывает весьма сложно решать конфликты, однако именно склонность к поиску различий ведет ко многим изобретениям.

Вопросы для определения «сходства - различия» строятся по принципу: «Сравните, пожалуйста». Например:

- «Сравните свою специальность по образованию с реальной работой».

- «Сравните свое последнее место работы с предыдущим».

Вопросы могут быть как универсальными, так и ориентированными на проверку профессиональных знаний.

Сходство - Процедуры	Сходство - Возможности
«Консерватор»	«Эволюционер»

<p>Склонен к работе в стабильной среде, к повторяющимся действиям и ситуациям. С трудом адаптируется к новой среде и видам деятельности. Стоит помнить, что такой сотрудник будет не очень эффективен в условиях изменчивой среды, а также совсем не пригоден к работе, требующей нового, нетрадиционного взгляда на происходящее. Такие люди очень хороши в тех видах деятельности, где требуется усидчивость, умение соблюдать точные технологии и процедуры, при этом среда стабильна и работа в достаточной степени рутинна.</p> <p>Большим преимуществом таких людей является их стабильность как работников, а недостатком – слабо выраженное стремление к развитию и карьерному росту.</p> <p>Оптимально для:</p> <ul style="list-style-type: none"> - делопроизводителя; - бухгалтера; - оператора по вводу данных; - рабочего на конвейере. 	<p>Одно из универсальных сочетаний, дающих широкий диапазон подходящих видов деятельности. Предполагает эволюционное развитие, т.е. стремление к новым возможностям, технологиям, совершенствованию в сочетании с использованием лучшего из прошлого опыта, стабильный переход из одной фазы в другую. Такое сочетание подходит для всех видов деятельности, исключая чрезвычайно рутинные, где отсутствуют возможности, и где нужен кардинально новый взгляд на вещи, полный отказ от привычных установок.</p> <p>Оптимально для:</p> <ul style="list-style-type: none"> - продаж; - маркетинга; - глаббуха; - руководящего состава; - финансового отдела и т.д.
<p>Различие – Процедуры</p>	<p>Различие – Возможности</p>
<p>«Контролер»</p> <p>Такое сочетание предполагает, с одной стороны, склонность к процедурному характеру работы, с другой – настрой на поиск нестыковок и различий. Отсюда легко сделать вывод, что подобные люди консервативны, склонны соблюдать установленные процедуры и находить в этом удовольствие, при этом довольно легко видят противоречия, ошибки, не склонны к</p>	<p>«Революционер»</p> <p>Такого рода люди склонны к очень существенным переменам, к совершенно новому видению ситуации, довольно радикально настроены по отношению к установленному порядку вещей, не склонны соблюдать процедуры, легко идут на риски. Именно такие люди нужны для того, чтобы найти абсолютно новые пути развития бизнеса, они очень креативны и</p>

компромиссам. Имеется опасность повышенной конфликтности и не очень хорошей коммуникабельности.	нестандартно мыслят.
<p>Оптимально для:</p> <ul style="list-style-type: none"> - контролер качества; - налоговый контролер. 	<p>Оптимально для:</p> <ul style="list-style-type: none"> - креативных работ; - изобретателя; - ученого высокого уровня; - проектной группы.

б. Склонность к позиционированию себя в рабочих отношениях: «Одиночка» - «Руководитель» - «Командный игрок».

Человеку задаются вопросы о его предыдущей работе, достижениях и т.п., при этом обращается внимание на то, каким образом он позиционирует себя по отношению к другим участникам событий. Например:

- «Опишите свое самое большое достижение / 2-3 основных достижения».
- «Опишите рабочую ситуацию, о которой Вам наиболее приятно вспоминать».
- «Опишите свой опыт работы на предыдущем месте».

«Одиночка» основной акцент ставится на личное достижение и на собственные успехи, успехи команды воспринимаются как что-то существующее в стороне. Это не означает, что человек конфликтен или некоммуникабелен, просто у него такой стиль поведения. Предпочитает отвечать за обособленный участок работы, где можно выделить и оценить индивидуальный результат. Способен к самостоятельной работе, спокойно воспринимает работу в территориальном удалении от коллектива. Реже склонен перекладывать ответственность на других.

В случае, если есть результат или вознаграждение в значительной степени связаны с действиями окружающих, может быть сильно продемонстрирован. Могут возникать конфликты, связанные с разделением зоны ответственности. Нуждается в одиночестве, чтобы все обдумать. Если такой возможности нет, может испытывать сильный стресс.

Для такого типа людей оптимальны вакансии, где может быть выделен четкий индивидуальный результат, который бы как можно меньше зависел от других членов коллектива.

«Руководитель» позиционирует себя как лидер, который продуцирует идеи и внедряет их в работу. Его интересуют как свои личные достижения (причем, важно, что они чуть выше достижений окружающих), так и достижения команды в целом. Для опытного руководителя характерно, что в его ответе личные достижения как таковые вообще не будут выделены, речь будет идти только о достижениях команды под его руководством. Является лидером по складу характера. Воспринимает успехи команды под своим руководством как свои собственные. Готов принимать на себя ответственность за действия команды в целом. При отсутствии должностных навыков управления может превратиться в деспота.

В случае, если человек с такой позицией не будет иметь подчиненных, он будет сильно демонстрирован, вплоть до поиска новой работы. Или же может стать неформальным лидером, борющимся за власть с руководителем.

«Командный игрок». Все основные действия и решения воспринимаются человеком как результат действия команды. Такой сотрудник мотивирован совместной работой, постоянным взаимодействием с коллегами, ему очень сложно быть одному, это может быть существенной демотивацией. Хорошо взаимодействует с другими людьми. Склонен к созданию позитивного микроклимата. Нуждается в одобрении, поэтому легко управляем разумным соотношением признания и порицания. Больше всего заинтересован в результате команды в целом. При отсутствии одобрения разочаровывается. Может не справиться со стрессовой ситуацией в одиночку, нуждается в совете и поддержке.

Желательно наличие четкой системы взаимодействия с коллегами в процессе выполнения работы. Для такого человека очень важно, чтобы оценивался его вклад в общий результат команды.

7. «Активность - рефлексивность»

Принцип построения вопросов:

- вопрос должен быть направлен на описание действий, достаточно сложных, с тем, чтобы кандидат был сфокусирован на содержании;
- вопрос не должен подсказывать активную форму залога при ответе (например, неверна формулировка «Что Вы будете делать в таких-то обстоятельствах?»). Лучше: «Опишите Ваши действия», «Каковы будут Ваши шаги?».

Примеры вопросов:

- «Опишите Ваш первый день на работе».
- «Перед Вами поставлена задача подобрать персонал в Ваш отдел. Опишите свои действия».
- «Вам необходимо выбрать лучшего поставщика канцелярских товаров для компании. Ваши действия?».

Варианты ответов могут быть сгруппированы и интерпретированы следующим образом:

Ответ	Интерпретация
Используется 1-е лицо единственного числа в активном залоге: «делаю», «пытаюсь», «изучаю» и т.п.	Склонность к активным и достаточно автономным действиям, в большинстве случаев означает готовность принимать на себя обязательства и ответственность за предпринятые действия и шаги.
Используется 1-е лицо множественного числа в активном залоге: «делаем», «пытаемся», «изучаем» и т.п.	Склонность к активным действиям, при этом, ожидается предпочтение командной работе. Такой человек может дискомфортно себя чувствовать при длительной работе вне коллектива.

<p>Используются отглагольные существительные: «изучение», «работа», «действия» и т.п.</p>	<p>Человек в большей степени склонен к анализу; может быть менее активен при необходимости предпринять определенные шаги. Хорошо обдумывает свои действия.</p>
<p>Используются формы типа «надо сделать»</p>	<p>Аналогично предыдущему; но может также означать уход от персональной ответственности.</p>
<p>Используется пассивный залог и безличные формы: «мне скажут», «меня познакомят», «будет сделано», «будет изучено» и т.п.</p>	<p>Уход от персональной ответственности, не склонен самостоятельно действовать и принимать решения. Может быть эффективен только при наличии четких инструкций и постоянном контроле. Однако данная картина означает высокий уровень исполнительности и очень хорошую управляемость. При появлении в ответе неоднократно может означать некомпетентность именно в данном вопросе.</p>

При ответе может получаться комбинация из нескольких вариантов. В этом случае рекомендуется строить шкалу, на основании которой делать выводы и прогнозы.