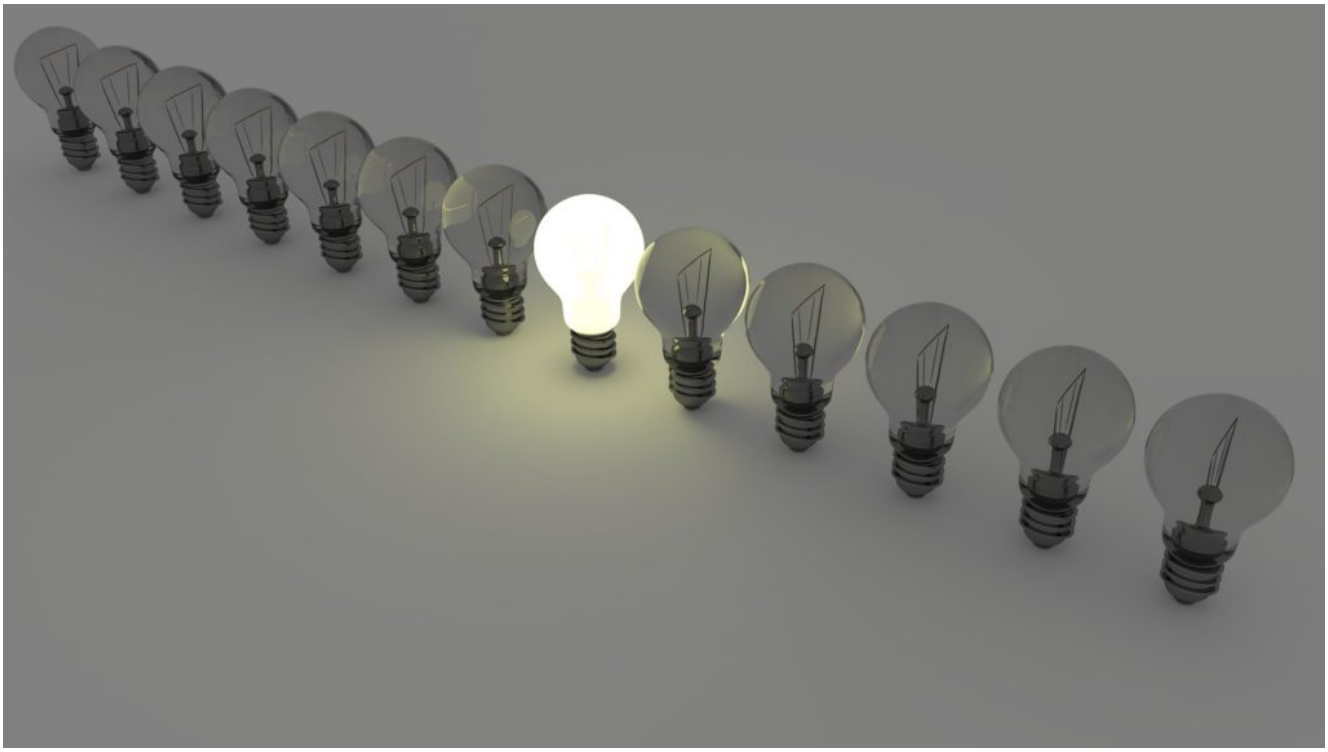


Технология отбора людей в команду. Фрагменты книги

В своей команде руководитель должен быть уверен на 100%, а её результат = его личный результат. С правильной командой гарантированно работают применяемые управленческие инструменты.

И напротив, люди, которых в ней быть не должно, – это прямые потери времени, денег, репутации.

Почему это так? Кто является правильным человеком для Вас? Как сформировать свою команду именно из таких людей?

Ответы, которые можно сразу применять на практике, Вы найдёте в Технологии отбора, доступной для покупки здесь.

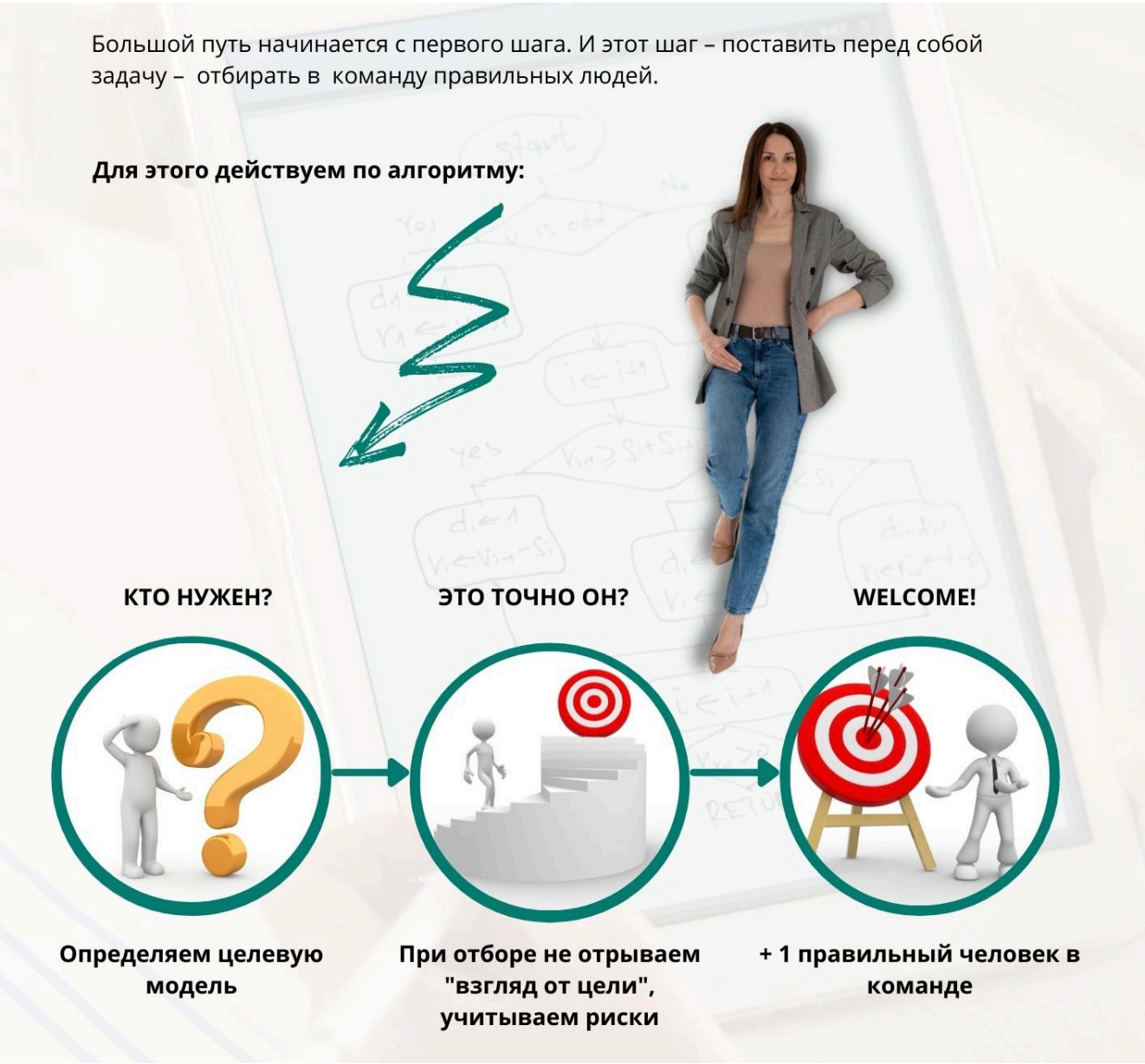
Технология может быть полезна для управленцев любого уровня и предпринимателей, лично участвующих в отборе людей в команду.



Что я называю правильным для Вашей команды человеком?

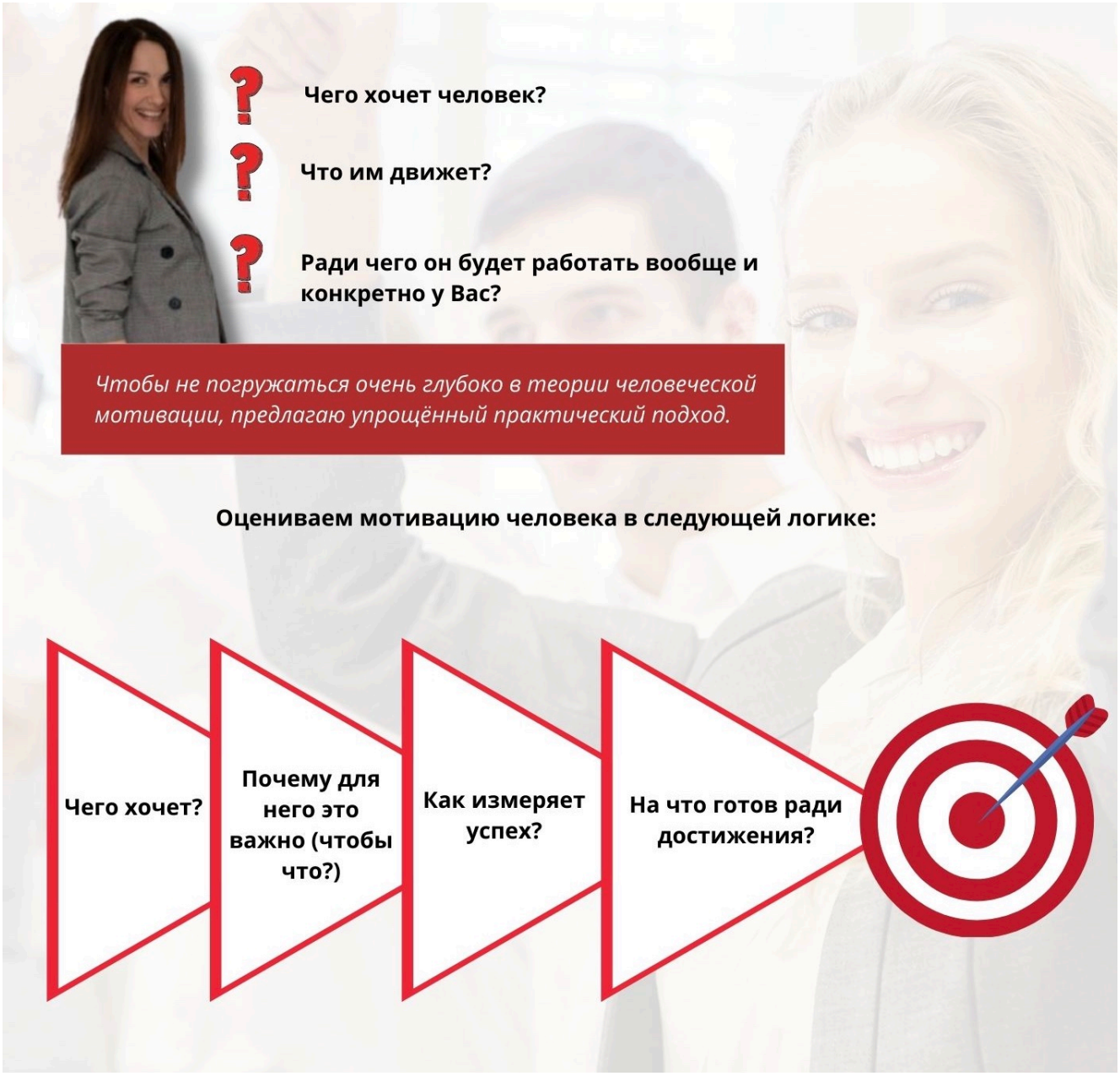
Это человек, который органично вписывается в Вашу рабочую среду. Он занят тем, что любит и умеет. Даёт Вам нужный результат сегодня. И Вы точно знаете, что не меньший результат покажет и завтра. Он принимает Ваши цели, открыто взаимодействует с коллегами, умеет нести ответственность и пользоваться полномочиями.

Представляете, как складывается работа, когда вся команда состоит из таких людей? И достижим ли этот идеал?



Технология поможет последовательно разобраться в процессе отбора и быстро сформировать собственное четкое видение, как Вам принимать людей в свою команду.

Сначала Вы определите целевую модель – кто точно подходит? В Технологии разложены на составляющие **5 групп качеств и навыков**: личность, культурный код, соответствие задачам, soft skills и hard skills. В составе личности рассмотрена мотивация, как важнейший критерий, который следует внимательно анализировать при формировании команды.



Мотивы человека приведены в модели **ERG** (existence, relatedness, growth) и пересечены с основными факторами выбора работы (где работать, когда, с кем, что нужно делать, как и для чего). Модель мотивации дополнена примерами из моей практики.

Другие анализируемые грани также рассмотрены с примерами.

Пример моих требований к культурному коду:

- Высокий уровень общей грамотности, интеллекта и гибкости мышления.
- Уважение к окружающим.
- Основной способ достижения целей – честный, с помощью саморазвития
- Неприятие насилия, воровства, оскорблений, лжи, предательства.
- Мировоззрение: оптимистическое, прогрессивное.
- Вежливость.
- Высокий уровень культуры речи.



Соответствие задачам – важнейший аспект, которым нельзя пренебрегать. Если изначально Вы принимаете в команду человека, который хочет и может заниматься предлагаемой работой, **результат будет максимальным.**

Как разобраться, подходят ли человек и задача друг другу? Я использую для этого методологию Ицхака Адизеса. Вот фрагмент таблицы, которая (вместе с моими примерами) поможет быстро разобраться в методологии:

Чтобы определиться, какой код сотрудника оптимален в вашей целевой модели, смотрите таблицу на примере базовых функций бизнеса.
Задайте себе вопросы из таблицы – и поймете, какая из 4 функций нужна под ваши задачи (можно 2 буквы). Именно такие буквы будем искать при рассмотрении соискателей.

	Разработка продукта, проек-тирование	Произво-дство	Маркетинг	Продажи операционные, консультативные	Продажи крупные партнерские	Обслужи-вание сопрово-ждение клиентов	Управление персоналом (развитие)	Управление персоналом (процессы)	Финансы (стратегия)	Бухгалтерия документо-оборот
Необходимая функция	**E**	**P**	**E**	**P**	**E,I**	**P + в идеале I**	**I**	**A**	**E**	**A**
Поддается ли работа планированию		ДА		ДА		ДА		ДА		ДА
Требует ли работа абстрактного мышления, творчества	ДА		ДА		ДА		ДА		ДА	
Придется ли регулярно работать		ДА		ДА	ДА	ДА				

Прежде чем приступить к отбору, важно разобраться в рисках – и максимально их учесть. Несколько рисков, рассмотренных в Технологии:



Риски и ошибки

Что важно не пропустить при отборе Вашего сотрудника

На собеседовании что-то смущает	Но мы хотим закрыть вакансию и думаем:	В чем риск?	Что делать?
Великолепный человек и специалист. При этом предлагаемая работа - не то, что ему реально подходит.	Нельзя таких упускать. Пусть задача не подходит. Но нам нужны такие люди, а ему срочно нужна работа.	Занимаясь не своим делом, человек выгорает и уходит. Если вынужден соглашаться на нелюбимую работу, результат может страдать.	Обязательно оцениваем, совместимы ли человек и задача (раздел «Соответствие задачам», стр. 19). Если не совместимы, но человека упускать не хотим, оцениваем перспективу его перевода на другие задачи.
Человек подходит по всем параметрам, но немного не дотягивает по знаниям и навыкам в предметной области.	Доучим, дорастим - и будет то, что надо.	Если нет мотивации на собственное развитие, то никогда не дорастите. Придётся нянчиться и исправлять ошибки.	Внимательней разбираемся с мотивацией соискателя, желанием развиваться и обучаемостью (раздел «Мотивация» и вопросы на soft skills: 11, 19, 26-30).
Классный специалист пришёл от конкурента.	Ну и что, что от конкурента? Готовый спец - надо брать с закрытыми глазами.	Может после Вас пойти к следующему конкуренту, прихватив клиентов и ценную информацию.	Очень внимательно разбираемся с моральными качествами, мотивацией, причинами ухода, частотой смены работы (раздел «мотивация» и блок вопросов к самопрезентации 15 - 28 на целеустремленность, ответственность, нравственные ценности).
Супер-профи уровня «звезда», но в личных качествах что-то смущает (манипулирует, неуважителен к прошлым коллегам, рассказывает сплетни и тп)	Таких профессионалов не найдёшь, можно закрыть глаза на странности в общении. У нас такая крутая команда, что может исправится.	Точно не исправится. И главный риск в том, что загубит Ваш командный дух, подорвёт отношения, ценности или дисциплину.	Определяем точнее, в чем именно «подвох». Если речь действительно идёт о личных качествах, не приемлемых в Вашей команде, не рискуем принимать (вопросы к самопрезентации 6 - 8, 21-27).

И, наконец, примеры вопросов и заданий (их всего 118), чтобы из исчерпывающего списка Вы выбрали необходимые для своего интервью.

Соответствие задачам

Вопросы на совмещение стиля работы с поведенческим стилем кандидата. Каждый вопрос направлен на то, чтобы продемонстрировать выраженность определенной функции PAEI. Ваша задача понять, насколько у соискателя выражена именно та функция, которая соответствует целевой модели.



Вопрос	Какую функцию проверяем
1 Важен ли для Вас порядок во всем?	Если уверенное да и никак иначе - А Если умеренная позиция (важен, но не фанатично) – А присутству но это не самая сильная сторона. Если совсем не важен, человек скорее всего не А.
2 А на рабочем столе у Вас как с порядком?	Всегда идеальный - А В основном все более-менее аккуратно – А присутствует, но это не самая сильная сторона. Всегда творческий беспорядок – не А.
3 Как вы относитесь к планированию?	Всегда все детально планирую - А, Р Средняя позиция. Планирую, но не очень детально (или верхнеуровнево) – А, Р присутствуют, но это не самые сильные стороны. Не люблю планировать, люблю импровизировать – не А и не Р.
4 Вы можете сказать про себя, что вы крайне внимательны к деталям?	Да - большая А. Другие ответы не показательны.

Источник: www.inside-management.ru



У многих руководителей необходимые вопросы и наблюдения для интервью соискателей «уже итак есть в голове». Причина в опыте и управленческой интуиции. В этом случае сложности начинают возникать при появлении необходимости делегировать (хотя бы частично) задачу отбора.

Готовый структурированный подход – идеальный инструмент, чтобы **осознанно делегировать** данную задачу, сократив свои трудозатраты.

Источник: www.inside-management.ru

Спасибо за внимание!

Объем Технологии 63 страницы. Её вдумчивое изучение займёт около 2 часов. По времени это сопоставимо с просмотром фильма. При этом технология поможет прокачать навык разбираться в людях, что приведёт к **прямым результатам в бизнесе и карьере**.

Для покупки переходите сюда.