



ТЕХНОЛОГИЯ ОТБОРА ПРАВИЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ В КОМАНДУ

ФРАГМЕНТ С ПРАКТИЧЕСКИМИ
РЕКОМЕНДАЦИЯМИ
ПРИ ОТБОРЕ УПРАВЛЕНЦЕВ

ЧТО ТАКОЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ЧЕЛОВЕК И ПОЧЕМУ ЭТО ТАК ВАЖНО?

Управленец – многозадачник, который умеет самыми разными способами приходить к нужному результату. Для этого в его арсенале много инструментов. А если готовых инструментов нет, их нужно найти или создать – и снова прийти к результату.

Команда – один из основных факторов успеха управленца. И вместе с этим – очень сложная живая система. Для работы с командой существует множество инструментов. Но каждый управленец когда-либо сталкивался с тем, что даже самые лучшие и проверенные инструменты не работают.



Почему так происходит?

Возможно, неверно выбран или применен инструмент. Но бывает и так, что в команде есть люди, которые неидеально в нее вписываются. Управленец может бесконечно применять к ним самые лучшие инструменты, но нужного результата не будет.

И обратная сторона медали. Стоит собрать свою команду из действительно правильных людей – и процесс управления выйдет на новый уровень.

Что я называю правильным для Вашей команды человеком?

Это человек, который органично вписывается в Вашу рабочую среду. Он занят тем, что любит и умеет.

Он дает Вам нужный результат сегодня. И вы точно знаете, что он способен давать этот результат и в будущем.

Он принимает Ваши цели, открыто взаимодействует с коллегами, может нести ответственность и пользоваться своими полномочиями.

5 ГРАНЕЙ ВАШЕГО ИДЕАЛЬНОГО СОТРУДНИКА

Что это за человек?
Рассматриваем черты характера.



Уровень развития человека: интеллектуального, нравственного, эстетического. Важные особенности мировоззрения, способы общения и культура речи.

«Гибкие» или «мягкие» навыки в переводе с английского - неспециализированные, важные для карьеры надпрофессиональные навыки, которые отвечают за успешное участие в рабочем процессе, высокую производительность и являются сквозными, то есть не связаны с конкретной предметной областью. Гибкие навыки не поддаются точному количественному измерению.

Важные особенности личности, которые позволяют блестяще или, наоборот, слабо справляться с конкретными задачами.

«Твердые» или «жесткие» навыки в переводе с английского — это технические способности или навыки, которые легко определить количественно и которые можно наглядно продемонстрировать.

Все 5 граней важны при отборе!

Принимая любого сотрудника, важно:

Определить целевую модель по каждой из 5 граней - какой человек нужен в Вашу компанию под конкретные цели бизнеса и задачи



Провести собеседование точно в цель. Понять, насколько кандидат попадает в эту целевую модель.

Подробная инструкция о том, как это сделать, содержится в цифровой книге "Технология отбора правильных людей в команду", которая доступна для покупки [здесь](#).

Перед Вами - фрагмент книги, посвященный отбору управленцев. Мы надеемся, что приведенные рекомендации будут для Вас полезны.



ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРИ ПРИЕМЕ УПРАВЛЕНЦА

Принципиальные вещи, на которые нужно обращать внимание

Управленец - ключевое звено команды. Возможный ущерб от ошибки при его приеме гораздо выше, чем с другими сотрудниками.

Недобросовестный человек может уйти с руководящей позиции с ценной информацией, командой и клиентами.

И другая сторона ошибки - отсутствие результатов и разложение командного духа.

Ценности и мотивация.

Для чего работает и на что готов пойти ради достижения своих целей.

Мотивы власти, денег, самоутверждения любой ценой - сложный кейс, я бы не рекомендовала принимать такого человека.

Сомнительные обстоятельства «расхода» с прошлым руководством, отсутствие возможности получить рекомендации - тоже сигнал «стоп» при приеме менеджера (для меня).

По своим личным качествам, нравственным ценностям и культурному коду управленец должен на 100% попадать в Вашу целевую модель.

Какой у соискателя код РАЕІ.

Как минимум, разобраться, **какие функции преобладают**. И убедиться, что в коде нет прочерков.

Для того чтобы решать задачи Вашего бизнеса, нужен **не** человек, очень похожий на Вас. Нужен тот, кто подходит под стоящие задачи и вызовы. Его **сильные стороны должны помогать выполнять эти задачи**.

Для определения преобладающих функций задаём вопросы из раздела «Соответствие задачам».

Как убедиться, что в коде нет прочерков?

Прочерк - это ситуация, когда определенная функция совсем не выполняется, в ней ощущается полный провал. Провал определенных функций можно пронаблюдать и почувствовать в течение всего интервью.

Например, провал функции Р (производство результатов) возможен, когда человек за всю беседу на результатах не сделал никакого акцента. И проявляет максимальную заинтересованность в процессе. Рассказывая о своём опыте и ошибках, упоминает о том, что не успели в срок. И, возможно, даже спокойно к этому относится.

Провал в администрировании проявляется в полном отрицании порядка, структуры, процессов. Человек любит импровизировать, совсем не любит к чему-то готовиться. Ему нравится ситуация, когда «все сообща делают всё». При этом нет понимания, что такая ситуация не может длиться вечно. Она хороша на определенных этапах.

Провал в генерации идей - это полное **нежелание и невозможность смотреть в удаленное будущее**. Человека интересует только краткосрочный период. Что мы делаем сегодня. Что будет завтра - об этом думать некогда и незачем. Главное сейчас выполнить план.

Провал в интеграции - непонимание других людей, нежелание и неумение в них разбираться. В коммуникациях такой человек очевидно не будет Вас слышать. Будет рассказывать своё, не понимая, что Вы сейчас хотите услышать совсем другое. В методах управления склонен к директивам. Я дал указания - и люди должны их выполнять, т.к. получают за это зарплату. Это один из примеров, как может проявиться отсутствие функции интеграции.

Этот человек просто менеджер или лидер?

Лидера искать не всегда обязательно. Насколько Вам нужен именно он, зависит от стоящих задач и особенностей бизнеса. Лидер не просто хорошо выполняет поставленные задачи. Он создаёт атмосферу, в которой люди совместно приходят к высоким результатам. И от этого лидер получает энергетическую подпитку.

Каковы основные признаки лидера?

На мой взгляд, ими рождаются. И настоящий лидер, скорее всего, ведёт за собой людей ещё с детского сада. Он получает удовольствие от управления командой. Хорошо знает своих людей, понимает их потребности и цели, сильные и слабые стороны. Ему нравится быть помощником и наставником. Он внушает и оказывает доверие и уважение. **Лидер - не указующий перст**, а большой палец руки. Только с этим пальцем кисть справляется с любыми действиями.

Если этих признаков Вы не увидели в процессе всей беседы (или увидели, но до конца не уверены), то задайте такие дополнительные вопросы.

1 Руководителями рождаются или становятся?

2 Идеальный руководитель. Какой он по Вашему мнению?

3 Как Вы определяете свой стиль менеджмента?

4 Что о Вас расскажут Ваши бывшие подчинённые?

5 Как Вы обычно мотивируете людей? Довольны ли результатом?

6 Опишите ситуацию, когда вы продемонстрировали свои лидерские качества.

Человек, близкий к лидерству, скорее будет отвечать «рождаются», т.к. понимает это на собственных ощущениях.

Если признаки настоящего лидерства присутствуют в данном руководителе, в ответах на эти вопросы они обязательно проявятся.

В ответе о мотивации важно услышать, что она для всех разная. Кроме материальных, очень важны и нематериальные стимулы (причастность, успех, рост, созидание и т.д.). Надо мотивировать и весь коллектив в целом, и каждого сотрудника в частности. Очень хорошо, если будут приведены адекватные примеры.

Насколько этот руководитель командный?

Вопрос кажется странным, т.к. командности мы ожидаем от управленцев по умолчанию.

Но по факту это не всегда так. Здесь вопрос об отношении к делегированию. И о желании / умении доверять своим сотрудникам и развивать их. Нередко менеджер сам за все отвечает, единолично принимает решения, доверяет только своим знаниям и опыту. Делегирует только самую очевидную рутину, и даже ее продолжает контролировать в ручном режиме. Такой человек может быть хорош на краткосрочных задачах.

Но долгосрочного развития не обеспечит, т.к. будет погружён в микро-менеджмент.

Дополнительные вопросы по этой теме

7 Как Вы относитесь к делегированию? Что и как обычно делегируете? Легко ли это Вам даётся?

8 Кто в Вашей команде отвечает за результат?

Управленец должен уметь делегировать. Делать это разумно, доверяя задачи сотрудникам, подготовленным к их выполнению, постепенно фиксируя успехи и ослабляя степень контроля.

Здесь важно понимание, что за конечный результат отвечает, конечно, управленец. При этом ответственность за выполнение он в любом случае разделяет с командой, наделяя ее полномочиями. Если соискатель дал односложный ответ, что за все отвечает только он, можно уточнить, как он разделяет свою ответственность с командой. Доверяет ли ей? Как и когда контролирует?

Какой стиль преобладает в работе этого управленца

- автократический (жесткие директивы, которые надо выполнять «потому что я так сказал»);
- демократический (работает в команде, диалог, партнёрство, делегирование, разделение ответственности);
- либеральный (отпускает проект/команду в свободное плавание, не берет на себя ответственность за конечный результат, часто попустительство);
- непоследовательный (нет четких целей, подходов, системы, меняет своё видение, т.к. ещё не определился, не умеет управлять или не уверен в себе);
- ситуативный (глубоко погружается в каждую рабочую ситуацию, работает на износ, крепко держит результат в своих руках, но за счет ручного управления).

9

Сотрудник хочет в отпуск, а работы невпроворот. Как считаете правильным поступить в этой ситуации?

10

Вспомните проблемную ситуацию, требующую быстрого решения. Как вы ее разрешили?

Какова его степень зрелости в качестве руководителя

Показатели зрелости:

- Учитывает жизненный цикл (понимает, что на разных этапах своего развития и компания, и департамент, и проект требуют разных подходов в управлении).
- Принимает вызовы и не испытывает от этого стресса.
- Конфликты и сложности считает источником развития.
- Принимает, что управление изменениями - естественная деятельность для менеджера.
- Разная степень доверия / контроля для разных задач и категорий сотрудников.
- Не отрывает взгляд от цели.
- Принимает на себя итоговую ответственность за результат.
- Умеет делать выводы из ошибок и идти дальше.
- Высокий уровень эмоционального интеллекта и адаптивности.

В кейсе об отпуске автократ скажет не задумываясь «конечно нет». Демократ предложит сотруднику разработать план, как все организовать, чтобы и он отдохнул, и результат не пострадал. Либерал скажет «пусть едет, как-нибудь разберёмся». Непоследовательный управленец будет долго метаться и сомневаться. Ситуативный будет гораздо глубже погружаться в ситуацию (был ли отпуск запланирован, есть ли в команде замещающие звенья и т.д.). Приведенную проблемную ситуацию рассматриваем по такому же принципу.



Вопросы-кейсы:

11 Вам стало известно, что Ваш ключевой сотрудник ищет другую работу. Какие Ваши действия?

Развёрнутый ответ при зрелой позиции доступен тут:



12 Если бы вы были сейчас на моем месте, то какого человека выбрали бы?

Оцениваем уровень понимания в вопросе формирования команды.

13 Задача должна быть выполнена через неделю. Вы уже сейчас видите, что команда не успевает. Ваши действия?

Примерный вектор ответа: провести совещание, поговорить с ключевыми сотрудниками индивидуально. Выявить блокирующие проблемы - что и почему не получается. Выработать решение проблем, назначить ответственность. До устранения кризиса ежедневно (или даже чаще) понимать статус выполнения новых решений.

14 Как Вы контролируете свою команду?

15 Как со временем менялся Ваш стиль управления?

16 У вас есть сотрудник, который просит вас о повышении по службе. Однако он недостаточно квалифицирован. Как вы поступите?

Ожидается ответ о том, что с сотрудником конструктивно поговорит. Озвучит критерии продвижения и обозначит точки роста.



Ответ должен показать путь осознанного развития, умение делать выводы из ошибок.

17

В вашей команде появился сотрудник, который постоянно оспаривает ваши взгляды. Что вы предпримете в этой ситуации?

Ожидаем ответ о том, что будет переводит диалог в конструктивное обоснованное русло. Все идеи «спорщика» и энергию направлять на достижение результата, устанавливать критерии результата. Понять ситуацию и мотивацию сотрудника к такому поведению. Если оказывается, что речь идёт о споре ради спора, то такой человек только поглощает энергию - и, возможно, с ним надо расставаться.

18 В чем Ваш главный секрет как успешного управленца?

Оцениваем, что соискатель считает своими самыми сильными качествами. Совпадает ли его мнение с той точкой зрения, которая сложилась у Вас в процессе беседы? Управленческая мотивация. Зачем пошёл по пути руководителя?

**Управленческая мотивация.
Почему выбрал путь руководителя?**

19 Прямой вопрос: почему Вы стали именно управленцем?

Задаём уточняющие дополнительные «почему» и «чтобы что». Таким образом приближаемся к истинной мотивации. Варианты: власть, влияние, самоутверждение, признание обществом, чтобы больше зарабатывать, призвание, удовольствие, поток, нравится достигать результатов, видеть свой вклад в общий успех, так получилось (был хорошим экспертом и повысили).

Точно ли практик?

Менеджеры-теоретики тоже встречаются - и они очень хорошо о себе рассказывают на собеседовании.

20 Как Вы прокачиваете свои управленческие навыки?

Практик учится чему-то не просто ради обучения, а под задачу. И сразу закрепляет знания на практике. Также для него источником развития являются вызовы, новые задачи, выход из зоны комфорта.

