**Искусство допроса**

Елена Хампира

Принять человека на работу - значит рискнуть. Ведь вы не всеведущи и не можете предвидеть, чем в данном случае обернется заключение трудового договора. Доля риска есть всегда, но от вас зависит, большая или меньшая. Собеседование с потенциальным сотрудником аптечного предприятия - это повод свести риск к минимуму. Дело за малым - грамотно провести решающую беседу. Лучше, когда за такое ответственное дело берутся специалисты-кадровики: уж они-то знают толк в отсеве и отборе. А что делать простому смертному -заведующему аптекой, если он вынужден самостоятельно встречаться с кандидатами и выбирать из них лучшего? Чем руководствоваться в выборе, как узнать о человеке максимум важной информации, отличить ложь от правды, не имея ни опыта кадровика, ни знаний психолога? Сегодня мы поговорим о том, как провести "очную ставку" с кандидатом на должность фармацевта в вашей аптеке.

**Интервью с кандидатом: зачем оно нужно?**

Предполагается, что перед личной встречей с кандидатом вы уже ознакомились с его резюме. И оно вас в общем устроило — иначе нет смысла встречаться. Может быть, кандидат даже заполнил предложенную вами анкету. Однако ни анкета, ни резюме не дают цельного представления о человеке. Ваша цель при встрече — раскрыть те моменты, которые можно выявить только в личном общении. Да, кандидат уже рассказал в анкете, что для него на первом месте — увлекательность работы, а деньги — на пятом. Но правда ли это, бумага не скажет. Вы можете сверить его ответы с вашими впечатлениями при беседе и сделать выводы.

При собеседовании по возможности учитывайте шаблоны своего восприятия, но не бойтесь полагаться на интуицию: личная встреча затем и нужна, чтобы вы могли получить непосредственное впечатление от человека, определиться, хотите ли принимать его в свой рабочий коллектив.

Грамотное собеседование с кандидатом проходит три этапа:

1) установление контакта (пара ни к чему не обязывающих светских реплик, чтобы кандидат расслабился);

2) получение и проверка необходимой информации, ответы на вопросы кандидата о вашей аптеке и предлагаемой должности;

3) завершение интервью — подведение итогов и договоренность о дальнейших шагах.

Каждый из этапов собеседования по-своему информативен: о кандидате вам многое может рассказать как прелюдия к основной беседе (опоздал ли на встречу, легко ли вошел в общение и т.д.), так и завершение интервью. Однако самой информативной является основная часть собеседования, на содержании которой мы сегодня и остановимся. Именно к ней следует готовиться особенно тщательно.

По ходу интервью с кандидатом вам предстоит:

определить соответствие его личных качеств корпоративной культуре вашей аптеки, а также проанализировать совместимость кандидата и его будущих коллег;

понять его мотивацию (хочет ли кандидат успешно работать на предлагаемой должности и в вашей организации и чем подкрепляется это желание);

определить способности кандидата (может ли кандидат успешно выполнять должностные обязанности).

Эти задачи нетрудно выполнить, если тщательно подготовиться к интервью, заранее сформулировав свои требования.

**Подготовка к беседе: что вы ждете от кандидата?**

Подготовка к интервью уже дает ответ на половину ваших вопросов.

Так, чтобы понять, насколько органично человек войдет в ваш коллектив, нужно заранее четко представить, кто в этом коллективе нужен. В идеале новичок должен вписаться в коллектив по принципу комплементарности, т.е. дополнения. Составьте "социологический портрет" коллектива аптеки. Кого вам не хватает в нем? Инициативных и творческих людей, способных заразить коллег энергией, — или таких хоть отбавляй, а не хватает как раз честных трудяг, которые молча делают свое дело? Нужен ли вам потенциальный неформальный лидер, обаятельный и уверенный в себе, — или вы рассчитываете на собственный авторитет? Вам нужна молодая смена или опытный провизор? Исходя из общего баланса характеров и ролей в коллективе, вы можете хотя бы в общих чертах набросать для себя портрет будущего сотрудника и, корректируя его по мере надобности, подыскивать подходящего кандидата. Тем самым сэкономите время: не будете тратить его на собеседование с человеком, который, как станет ясно при первых фразах, совершенно не вписывается в заранее заданную схему. Впрочем, нужно быть готовым к неожиданностям: если "неподходящий" человек уж очень понравится и заинтересует... у всякого правила должны быть исключения!

Заранее пометьте на полях резюме те места, которые вызвали у вас вопросы, чтобы не забыть уточнить их при беседе (не забудьте уделить особое внимание предыдущим местам работы). При проведении интервью имеет смысл дублировать |лишь те вопросы анкеты, которые вызвали у вас сомнения.

То же относится и к мотивации кандидата: следует заранее продумать, какую мотивацию вы приветствуете, т.е. чем, по-вашему, должен быть заинтересован в работе ваш сотрудник и что, по вашему мнению, слишком ненадежный стимул к ТРУДУ.

Не ищите идеал. Кандидат, который на две головы выше вакантной должности, скоро уйдет от вас, если не предоставить ему возможности быстрого карьерного роста.

Что касается личных качеств кандидата, его способностей, с которыми вам предстоит ознакомиться, то определитесь сразу, чего вы от него хотите. Задав себе этот простой вопрос, вы сразу сможете отсеять ненужную информацию и сосредоточиться на главном.

Помимо чисто профессиональных познаний в области фармацевтики (проверить которые вам как раз не составит труда) есть традиционный набор качеств идеального сотрудника аптеки:

1. Умение общаться (коммуникабельность).

2. Готовность прийти на помощь (в том числе собственным коллегам), общая ориентированность на другого человека.

3. Неконфликтность (терпение, выносливость, дипломатичность, лояльность к собеседнику).

Это три кита, на которых держится деятельность работника аптеки.

Насколько человек коммуникабелен? Это очень просто проверить, если вы хорошо понимаете значение этого слова. Коммуникабельность не есть болтливость (кому нужен сотрудник, который просто болтлив?). Это умение поддержать разговор, быть обаятельным и интересным собеседником. Спросите себя: вам нравится человек, разговаривающий с вами? С ним приятно говорить? Вот и ответ на ваш вопрос.

Ориентированность на других, альтруизм. Насколько внимателен человек к собеседнику, видно уже из того, как он ведет разговор: проявляет пи заинтересованность, не уходит ли в себя, не держится ли "сам по себе".

Неконфликтность, терпение, умение разрешать проблемы. Предложите кандидату высказать свое мнение по поводу некой конфликтной ситуации в торговом зале (например, клиент обвиняет персонал аптеки, что ему продали поддельный препарат). Спросите, считает ли он кого-то виноватым в подобном случае. Обвинения, излишняя агрессия в адрес нерадивых поставщиков или глупых клиентов - уже показатель конфликтности человека.

**Когда прямота излишняя**

Вы подготовились к собеседованию, определили требования к кандидату, сформулировали вопросы. Однако ответов на прямые вопросы недостаточно, чтобы узнать о человеке всю правду. Ведь если мы спросим кандидата прямо: "Будете ли вы спокойно разговаривать с клиентом?" — он ответит горячим "да". Как, впрочем, и на любой ваш вопрос, требующий положительного ответа. Если человек понимает, зачем вы задаете вопрос, у него есть возможность ответить неискренне, чтобы понравиться вам.

Правильно заданные, но прямые и непосредственные вопросы позволяют определить то, что заложено в сознании человека: его знания о профессии, уровень компетентности и т.д. Это уже хорошее начало. Но они не позволят вам определить, как же человек будет действовать в реальной обстановке. Кандидат, грамотно рассуждающий о том, как бы он повел себя в проблемной ситуации, может на деле растеряться. Возможно также, что вашему собеседнику есть что скрывать. Именно поэтому после "правильно заданных вопросов" следует прибегать к "подпольным" и "экстремальным" методам интервьюирования.

Если вы хотите получить максимум информации, следует, во-первых, правильно формулировать вопрос к кандидату. Это значит, что вопрос не должен подразумевать однозначный ответ. Неправильно будет спросить: "Вы умеете находить подход к каждому клиенту?" Правильно: "Каким образом вы ищете подход к клиенту?" Во втором случае вы не подталкиваете человека к определенному ответу; его ответ будет самостоятельным, развернутым, и вы получите значительно больше информации о кандидате.

И во-вторых, следует применять специальные методы интервьюирования, позволяющие неявным, скрытым образом выявить нужную вам информацию.

**Обходной маневр**

Один из эффективных методов получения информации — косвенные вопросы, которые, на первый взгляд, не соотносятся с темой вашей беседы. Сопоставьте ответы на прямые вопросы к кандидату с его же ответами на более хитрые вопросы, раскрывающие тему косвенно. Это верный способ определить, сказал ли человек правду, отвечая на прямой вопрос.

Скажи мне, кто твой друг

Попросите человека между прочим рассказать о своих друзьях, и вы узнаете очень много о нем самом: с какими людьми предпочитает общаться, какие качества в них замечает и ценит, как долго способен поддерживать отношения, умеет ли терпеть недостатки, склонен ли к сплетням (рассказывает ли с удовольствием интимные подробности чужой жизни), злопамятен ли ("конечно, он не помог мне с ремонтом в прошлом году, но я зла не помню!"). Кроме того, оцените, насколько эмоционален рассказ: при бегает ли человек к жестам, насколько разнообразна его мимика, хороший ли он актер и рассказчик. На таких близких сердцу темах человек раскрывается как нельзя лучше, демонстрируя именно те стороны, которые важны в работе первостольника.

Например, вы спрашиваете кандидата, понравился ли ему вид вашей аптеки, — и слышите восторженный отзыв. Уведя беседу от этой темы, вы возвращаетесь к ней исподволь: провоцируете потенциального сотрудника рассказать о его вкусах в отношении оформления витрин, зала и т.д. И из беседы вы узнаете, что голубые тона в зале — признак дурного вкуса, верный способ оттолкнуть покупателя. Какое совпадение — ваша аптека оформлена как раз в голубых тонах. Не повод ли задуматься об искренности собеседника?

Возможно, кандидат искренен; однако у вас роковым образом не совпадает интерпретация некоторых понятий{ Он считает себя очень вежливым и сдержанным человеком, искренне заверяет вас в этом; на поверку может оказаться, что его сдержанность и вежливость — это колючий взгляд и холодные отповеди коллегам и клиентам. Но он гордится своей выдержкой: ведь не кричит же, а мог бы. Косвенные вопросы помогут вам узнать настоящее "лицо" кандидата, а не то, как он себя воспринимает.

**Испытания на прочность**

Еще один действенный метод проверки кандидата — провокации. Переспросите человека одно и то же несколько раз, как бы не слыша, — и проследите, насколько изменится его тон, выражение лица: вы много узнаете о его терпеливости и выдержке. Можно разыграть сценку. Посреди разговора вас срочно вызывают по какому-нибудь делу, вы выходите "на минуточку" и возвращаетесь минут через 15—20: встретит ли вас взор, исполненный укора? (Чтобы не сыграть с человеком слишком злую шутку, надо заранее быть уверенным, что он никуда не спешит.) Спровоцируйте его на свободную дискуссию и посреди оживленной беседы несколько раз перебейте: будет ли он упорно доводить фразу до конца или вежливо уступит собеседнику?

На собеседовании человек готовится отвечать на разумные, практические вопросы. Поэтому вопросы, звучащие нелепо и даже глупо, вызывают по-настоящему искреннюю и непосредственную реакцию. Попробуйте огорошить собеседника чем-нибудь вроде: "А вообще зачем нужны деньги?" или "Вы не думали посвятить себя спорту?" Выбитый из колеи, человек выдаст непосредственную реакцию не только на этот вопрос, но и на любой, заданный сразу вслед за ним.

Попросите кандидата рассказать о случаях, когда он помогал кому-нибудь. Сам по себе ответ не всегда о чем-то говорит: сочинит кандидат слезную историю о спасении котенка или вовсе не припомнит ни одного случая, потому что для него слишком естественно помогать и он не придает этому значения. Но попробуйте в ответ на рассказ о помощи пожилой соседке немного спровоцировать человека, пожав плечами: "Помогать старикам — зачем? Разве не лучше помогать тем, кто более полезен для общества?" Если вы встретите вежливое возражение или откровенное непонимание вашей позиции — тогда перед вами человек, во-первых, имеющий собственное мнение и не лгущий в угоду начальству; во-вторых, действительно альтруистичный.

**Деловые игры**

Один из беспроигрышных, и притом совершенно открытых, "легитимных", методов получения информации о навыках и способностях кандидата — деловая игра. Разыграйте с кандидатом сценку: вы клиент, он продавец. Смоделируйте конфликтную ситуацию в торговом зале (клиент хочет вернуть препарат, обвиняет фармацевта в некомпетентности, задерживает очередь и т.д.). Не стесняйтесь быстро "атаковать" потенциального сотрудника, вынуждая его живо реагировать на ситуацию — так, как будто перед ним действительно возмущенный клиент. Вы должны увести кандидата от абстрактных теоретических рассуждений к живой практике. Ваша цель — дать ему возможность проявить себя. Помните, что условия все же созданы искусственно (не всякий клиент обладает вашим упорством и изощренностью), оцените прежде всего выдержку и находчивость претендента.

**Узнать еще больше**

Иногда начальнику мало убедиться, что кандидат на должность полностью соответствует ему. Хотелось бы знать некоторые деликатные моменты. Почему человек ушел с предыдущей работы? Собирается ли женщина уйти в декрет?

Предлагая кандидату ответить на вопросы личного характера, заранее извинитесь и объясните, какое отношение они имеют к трудовому процессу. Если кандидат не усмотрит связи между личными вопросами и работой, он вправе не отвечать на них; впрочем, вы также вправе сделать свои выводы.

Кандидат тоже не дурак и почти наверняка подготовился к интервью. Он знает, что на вопрос "Почему ушли с предыдущей работы?" следует отвечать что-то вроде: "Ищу работу, которая позволит мне лучше реализовать себя в профессиональном плане". Не всякий признается, что предыдущая аптека была слишком далеко от дома (а дома маленький ребенок, и начальству лучше не знать, что впоследствии к нему то и дело будут обращаться с просьбой отпустить пораньше к малышу). Попросите подробнее описать систему, по которой работает его бывшая аптека, объяснить, в чем именно он видит препятствие своей реализации. Достоверность рассказа вам как профессионалу легко оценить. Если вы знаете бывшего начальника кандидата — еще проще.

Конфликт с бывшим начальником (в котором не каждый вам признается) - не всегда повод исполниться недоверием к человеку. Весьма возможно, что инициатором конфликта был не подчиненный и обвинения бывшего начальника в его адрес несправедливы. Решение следует принимать по совокупности ваших впечатлений от человека.

Если же с вами откровенны — цените честность потенциального сотрудника, но в то же время проанализируйте его мотивацию и свои возможности. Можете ли вы договориться о гибком графике с молодой мамой? Какая зарплата устроит человека? Нет ли риска, что он уйдет и от вас в поисках больших денег? Единственное ли это, что его интересует? Деньги способны только удержать человека на месте; мотивировать к труду должны другие факторы: прежде всего интерес к делу, карьере и проч.

Узнать, собирается ли женщина уйти в декрет, увы, сложно. Многие пугливые начальники перестраховываются, выпытывая у кандидатки подробности личной жизни и подозрительно напрягаясь при ее невинных репликах. Часто боятся брать на работу молодых замужних дам. Но дети появляются на свет независимо от брачного статуса родителей; и старая дева, на которую вы так полагались, в любой момент может преподнести сюрприз. Лучше честно и открыто поговорить с кандидаткой на эту тему: если вы убедились в общей правдивости человека, есть большая вероятность, что и этот вопрос не останется не проясненным. Но будьте готовы, что вас "осюрпризит" и бесконечно честная сотрудница — помимо своей воли.

Вы не бог и не можете знать о человеке все. Ваше дело — свести риск к минимуму. Остальное — в руках судьбы.

**Список литературы**

Журнал Фармацевтическое обозрение №9, 2005 г.