

Как подойти к вопросу калибровки
«размера» должности при отборе



Изменений становится много, люди меняют должности чаще, чем раньше, а подходы к диалогу не меняются

Скорость изменений в мире растет с каждой эпохой, так как каждые 25-30 лет (одно поколение людей) приносят совершенно другие технологические возможности. Кроме того, растет численность населения планеты и этот факт напрямую влияет на количество факторов, которые надо учитывать при принятии значимых бизнес-решений. Таким образом, организации, и, в первую очередь, бизнес-организации, сталкиваются с постоянным изменением контекста среды, в которой они работают. Если 50 лет назад срок работы руководителя в одной компании и иногда даже в одной роли измерялся десятилетиями, то сейчас, как мы видим, занимаясь поиском руководителей высшего звена, длительность пребывания в роли может измеряться в годах, а на развивающихся рынках, в месяцах. При этом мы считаем, что в условиях постоянно меняющейся среды выявление и постоянная актуализация мнения вышестоящего руководителя об ожиданиях от нового сотрудника является ключевым определяющим фактором для успешной интеграции успешного кандидата в компанию и в роль. Мы с пониманием относимся к тому, что частые изменения в ожиданиях могут избыточно фрустрировать некоторых участников команды поиска, но мы хотели бы проговорить, почему именно такой формат, на наш взгляд, во многом является залогом успеха.

В процессе знакомства с кандидатами и зачастую формируя свое мнение именно через эти диалоги о рынке труда (здесь мы хотели бы напомнить про когнитивное искажение “ошибка выборки”), нанимающий руководитель может (и скорее всего, будет) постепенно менять свое представление о требованиях к роли и об ожиданиях от человека, которого бы он хотел видеть своим подчиненным. Несмотря на то, что некоторые ожидания могут быть абсолютно **иррациональными** и даже этически или юридически сомнительными (к примеру, пол, возраст, и цвет костюма), мы не планировали делать фокус на чтении морали в этой статье. Есть изменения, которые важно **осознанно транслировать** и кандидату и команде поиска, и неважно, это внутренняя команда или же туда входят внешние консультанты. В такой ситуации мы ожидаем, что в команде поиска складывается открытый доверительный диалог, где никто не опасается задавать кажущимися очевидными или неудобные вопросы, чтобы время и ресурсы, потраченные на подбор, стали инвестициями, которые имеют высокий шанс окупиться. Однако, это необходимое, на наш взгляд, условие не является достаточным.

Есть **три** типа сложностей, с которыми сталкиваются организации в процессе **согласования взаимных ожиданий** между нанимающими руководителями и кандидатами.

Первая - это упор на **формальную сторону** вопроса - на должностную инструкцию. Нет, конечно же, должностная инструкция - это основа, скелет. А вот видение руководителя — это душа, плоть и кровь будущей позиции и живые отношения руководителя с его партнерами в процессе подбора и самой работы. Кроме того, например, когда бизнес запускается, многих должностных инструкций просто может не существовать, и создавать их не имеет смысла, так как они не

успевают отражать быстро меняющуюся реальность, включая изменения в бизнес-модели, вызовах и совместимости личностей руководителя и «идеального» кандидата.

Второй аспект - это **отсутствие конструктивного диалога** между нанимающим руководителем и нанимаемым кандидатом. Кандидат и нанимающий руководитель должны убедиться, что они говорят на одном языке, что их понятийный аппарат и культурные ценности синхронизированы, а команда поиска постоянно добавляет ценность в этом процессе сближения позиций. При этом, “сверку” формата роли необходимо делать в явном виде даже при условии того, что остальные участники команды поиска уже возможно проговорили это несколько раз до встречи с нанимающим руководителем.

Например, некоторые успешные нанимающие руководители могут зачастую **«витать в облаках»** (что, например, можно увидеть из отчета Hogan HDS в деструкторе «С богатой фантазией»), и это не способствует нахождению общего языка, что отражается в несогласованности позиций относительно ожиданий. В такой ситуации они будут описывать контекст роли искаженным образом.

Кроме того, кандидат может быть не согласен с недостаточными полномочиями, которые ему описаны нанимающим руководителем, причем, несогласие может быть как неосознанным, так и осознанным, но не высказанным. Например, если по темпераменту кандидату свойственно **замыкаться** (деструктор Hogan «Сам в себе») или он склонен уповать на то, что в случае значительных расхождений он все равно **найдет** выход (деструктор Hogan «Самоуверенный»), и возможно даже никому **не скажет** о своих планах и действиях (деструктор Hogan «Сам по себе»), находясь в стрессе, связанном с процессом интервьюирования на высокую роль, он может не взять на себя ответственность прояснить, насколько его видение совпадает с видением будущего руководителя.

Третий фактор - это отсутствие **инструмента измерения размера задач** для роли, на которую рассматривают человека. Например, что такое внедрение инноваций? Агрессивный рост? Разные люди вкладывают **разные** характеристики в эти абстрактные понятия, и необходимо уточнение, чтобы избежать недопониманий и разочарований. Мы много раз видели, что позиция с названием, например, «Маркетинг-директор» или “HR BP” может иметь совершенно разное наполнение в компаниях разных клиентских сегментах (b2b / b2c), разного масштаба, аппетита к риску, с разными бюджетами на исследования, продвижение, работу с подрядчиками, уровнем цифровизации и тп. Как мы знаем из опыта проектов по оценке должностей, название должности **нечасто** коррелирует с реальными зонами ответственности и размером полномочий. Кроме того, кандидаты, приходящие с определенным богатым теоретическим и практическим багажом, а зачастую - из других индустрий, вкладывают **собственный смысл** в ожидания от своей будущей позиции.

На наш взгляд, именно на стороне команды поиска лежит ответственность предусмотреть подобные сложности, и мы советуем ей начать с нескольких важных моментов.

Во-первых, помнить, что **диалог об ожиданиях** - это **"живой"** процесс, его следует постоянно поддерживать и **уточнять**, как **изменилось** понимание роли всеми заинтересованными сторонами, ведь выявление разночтений до этапа найма - это способ установления столь необходимого доверия и сотрудничества. Кроме того, не стоит останавливать этот процесс (как бы, возможно, ни хотелось это сделать) и после подписания оферта о работе, но об этом мы поговорим в другой раз.

Во-вторых, не пускать процесс на самотек и **не обманывать себя**, а проактивно сделать видимой свою позицию. Проявляя ситуационное лидерство и коучинговый стиль, помочь кандидату озвучить свое понимание и далее сближать позиции в процессе собеседований (или принять решение об отказе от продолжения сближения, если позиции слишком далеки друг от друга).

В-третьих, **применять инструментарий**, который поможет понять потенциально сложные аспекты обсуждения (например, уже упомянутый Hogan HDS, причем, для обеих сторон). Кроме того, ORTALEX применяет метод "вертикальной сверки", который помогает оцифровать размер ролей и соотнести ожидания с восприятием и возможностями кандидата. Мастерство этого процесса позволит сделать отбор кандидатов на высокие позиции намного менее рискованным.

Учитывая эти три аспекта, мы предлагаем применять **интегрированный** подход, стратегически сочетающий объективные инструменты, которые добавляют в процесс измеримые данные, и фасилитацию взаимодействия руководителя, команды и кандидата, что позволяет выявить скрытые ожидания и опасения. Тем самым снижается риск дорогостоящей ошибки и проявляется осознанное творческое влияние человеческого фактора на **здоровье и развитие** организации.



Павел Чарный
Управляющий
Партнер,
Дубай/Москва



**Катерина
Рудельсон**, MBA
Ассоциированный
Партнер, Москва