

СИСТЕМА НАЙМА АГЕНТОВ ПО НЕДВИЖИМОСТИ

Персонал является основным конкурентным преимуществом любой компании. Именно от него зависит качество товаров или услуг, которые предоставляет компания рынку. Финансовый результат компании также зависит от того, «правильные» люди набраны на работу или нет. Отличить первых от вторых позволяют формализованные процедуры найма персонала. Настоящая статья призвана облегчить задачу тем, кто осуществляет набор агентов по недвижимости, и предлагает конкретную технологию отбора и инструментарий к ней.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: найм агента, отбор персонала, селекция персонала при найме, выбор кандидатов, компетенции, ценности компании, соответствие ценностей, Track record, методы отбора



Леонов Дмитрий Игоревич — к. т. н., управляющий партнер консалтинговой компании «НЕОКОД. Выстраиваем стратегии», ранее работал генеральным директором «Разгуляй-маркета», коммерческим директором предприятия «Большевик» (группа «Данон»), «Галлина Бланка», «Бунге», региональным менеджером «Филип Моррис», «ПепсиКо», «Фрито-Лей» (г. Москва)



Молчанов Алексей Евгеньевич — партнер консалтинговой компании «НЕОКОД. Выстраиваем стратегии», ранее работал исполнительным директором компании «Юг Руси», директором по персоналу группы «Разгуляй», исполнительным директором компании «Сибирский берег» (г. Москва)

ФИЛОСОФИЯ НАЙМА ПЕРСОНАЛА

Личные, персональные продажи — основа риелторского бизнеса. Для большинства компаний основной вопрос состоит в том, как сделать личные продажи более эффективными. Ответ на него прост: нужно с самого начала набирать персонал с соответствующими ценностями и компетенциями, далее создать возможность «личного бизнеса» в рамках компании. Эта статья адресована в первую очередь тем, кто хочет увеличить эффективность личных продаж своих агентов.

Процесс найма персонала сам по себе не является слишком сложным, главное — уберечься от ошибочного позитивного решения, когда на работу нанимают человека, который может не преуспеть на должности, и ошибочного негативного решения, когда сотрудника не нанимают на должность, которая ему подходит. Таким образом, главное при найме — уверенно держаться середины: с одной стороны, не руководствоваться личной симпатией, которой можно проникнуться, непосредственно общаясь с кандидатом, а с другой

стороны, справиться с антипатией, которая также нередко возникает.

Нужно понимать, что любая ошибка при найме — это потеря или недополучение денег, при этом ошибочное позитивное решение стоит в несколько раз дороже ошибочного негативного. Если вы нанимаете «неправильных» людей или стараетесь построить бизнес только на своих личных связях, нарушаете технологию, которая описана в настоящей статье, то начинаете терять деньги с первого дня работы.

Поговорим о «правильных» и «неправильных» людях. Эти термины, конечно же, условны, под ними подразумеваются правильно и ошибочно нанятые сотрудники. Если первые с высокой долей вероятности успешно справятся со своими обязанностями, покажут ожидаемую эффективность работы и будут способствовать общему росту производительности труда в компании, то вторые не показывают хороших результатов, не обладают должными знаниями, умениями и навыками, имеют одну из негативных мотивационных составляющих и т.д. К категории «неправильных» относятся также лица, злоупотребляющие алкоголем или наркотиками, азартные игроки, лица, подпавшие под влияние агрессивных сект, имеющие плохую деловую репутацию, и т.д.

Возникает вопрос: когда мы набираем персонал? Правильный ответ: всегда! Рассмотрим набор персонала на разных этапах деятельности компании более подробно.

■ *Подбор сотрудников в начале деятельности*, т.е. на старте: компании для начала работы необходимо определенное количество сотрудников. При этом не следует сбавлять темпы найма, т.к. некоторое количество новичков быстро отсеется. Даже если компания найдет успешного кандидата, он может заболеть, уехать или получить другое, более выгодное предложение о работе.

■ *Набор персонала в ходе деятельности компании*: имеется в виду текущий наем сотрудников и ежеквартальный наем, позволяющий заменить слабых работников (по результатам ежегодной аттестации и рейтингов). Мотивация агента должна

строиться на предпринимательской основе, а это значит, что конкуренция будет являться серьезной движущей силой в компании. Имея постоянный поток кандидатов, компания может осуществлять ротацию неэффективного персонала.

■ *Подбор и планирование кадрового резерва*: это действительно самая серьезная причина, для того чтобы вести подбор постоянно, например, с периодичностью раз в месяц принимать меры по привлечению кандидатов. Постоянный резерв нужен и для срочной замены уволившегося сотрудника, и для резкого увеличения численности персонала, если бизнес расширяется, но главное — лица из кадрового резерва являются агентами влияния, которые распространяют информацию о компании, при этом не работая в ней, причем только положительную.

Таким образом, подобная система найма персонала:

- позволяет осуществлять предварительный отбор кандидатов;
 - не позволяет осуществлять фактический подбор сотрудников, т.к. для этого требуется больше времени на обучение интервьюера, а перед компанией не стоит задача сделать из интервьюеров специалистов по подбору персонала;
 - может успешно работать как при интерактивном, так и при стандартном обучении агентов (во втором случае осуществляется более жесткий отбор).
- Для успешного подбора сотрудников необходимо определить корпоративные ценности (табл. 1). Каждая из ценностей является основой для формирования и проявления определенных компетенций, которые в совокупности помогут сотруднику показать ту степень эффективности, на которую рассчитывает компания, нанимая его на работу.

ПРОФИЛЬ КАНДИДАТА

Прежде чем перейти непосредственно к технологии отбора, нужно составить гендерно-социальный портрет кандидата (ГСПК). ГСПК иначе называется профилем идеального кандидата, далее

Таблица 1. Корпоративные ценности

Ценность	Подробное описание	Компетенции, на проявление которых напрямую влияет ценность
Результативное долгосрочное партнерство	Партнерство связано с совпадением целей. Ориентированность на долгосрочную деятельность означает, что компании выгоднее зарабатывать на протяжении длительного времени, а не получить доход, пусть и высокий, однократно. Результативное партнерство обозначает, что партнерство создается во имя единых целей и приводит к их достижению. Партнерство включает в себя уважение: любой клиент ценен для компании. Для нее важно, чтобы он был доволен результатом, достигнутым в совместной работе. Компания уважает его время и деньги, заботится о том, чтобы он чувствовал себя максимально комфортно, не позволяет себе некорректного общения. Сотрудники всегда внимательно слушают клиента, не заставляют его повторять дважды. Они не стремятся любой ценой сделать деньги на клиенте и готовы совместно нести риски и решать возникающие проблемы. Результативное долгосрочное партнерство включает в себя достижение результата, единых целей и решение задач продавца и клиента, а также общих задач команды, работающей в агентстве	Построение отношений, ориентация на достижение целей, умение придерживаться стратегии, гибкость
Честность и прозрачность	Компания стремится сделать свою работу понятной для клиентов и партнеров. Иногда сотрудники говорят «нет», потому что хотят оставаться честными: если к определенному сроку за счет имеющихся ресурсов компания не может решить поставленную задачу, то предоставляет максимально полную информацию партнеру для принятия решения, не лжет, не вводит клиентов в заблуждение и не утаивает данные. Компания выступает за максимальную открытость, желает, чтобы клиент изначально был в курсе предстоящего взаимодействия и представлял, какие подводные камни, риски и затраты ждут его на пути. Честность не позволяет персоналу нарушать договоренности или взятые на себя обязательства, срывать сроки. Компания выполняет данные сотрудником обещания	Командная работа и сотрудничество, умение строить отношения, самоконтроль
Предпринимательство	Сотрудники строят свою карьеру как предприниматели, растут в профессиональном плане и стремятся сделать свой бизнес честным, заботиться о партнерах. Компания ориентирована на результат и развитие, стремится строить бизнес, рассчитанный на долгие годы, заботится о своем честном имени и не дает повода обвинить ее в нечистоплотном ведении бизнеса	Инициативность, забота о порядке, качестве, аккуратность, развитие других, самоконтроль, концептуальное мышление
Забота и уважение к людям	Сотрудники способны понять и принять уникальность каждого человека. Будучи лично вовлеченными в ситуацию как клиента, так и коллеги, они умеют выслушать, понять и почувствовать его интересы, желания и истинные потребности	Умение понимать других, клиентоориентированность
Любознательность, интерес и развитие	Сотрудники постоянно интересуются, что нового происходит в окружении компании, на рынке, чтобы предоставлять корректную информацию своим партнерам. Они проявляют интерес к клиентам (но не любопытство), их потребностям, задачам, проблемам, постоянно интересуются новостями рынка, новыми технологиями, возможностями эффективнее работать. Любознательность в каком-то смысле включает равнодушие к делу и к окружающей среде. Сотрудники изучают городскую среду, носят в карманах блокноты и отмечают любые изменения, записывают интересные факты, ведь все это может оказаться важным для клиентов агентства недвижимости. Компании интересны новые знания и технологии, которые помогут сделать ее бизнес более эффективным. Персонал постоянно развивается, учится, а сделав ошибку, проводит тщательную работу по ее устранению, чтобы не повторить ее в будущем	Поиск информации, желание развиваться, обучаемость, самокритичность

в тексте будет использоваться термин «профиль кандидата». Необходимо понимать, что сам по себе профиль не отражает абсолютную истину, но его составление всегда основано на понимании процессов работы, которую будет выполнять сотрудник после приема в компанию, а также на корпоративных ценностях.

Не следует забывать, что ГСПК не является догмой, т.е. если кандидат не соответствует так называемым мягким требованиям, но не нарушает жестких, то его можно рассматривать на ту или иную должность. Нарушение жестких требований влечет строгий и неоспоримый отказ от рассмотрения кандидатуры. Примеры требований представлены в табл. 2.

Далее необходимо рассмотреть «правильную» мотивацию, которая присуща «правильным» кандидатам на должность агента по недвижимости. Нужно сказать, что мотивация агентов состоит из трех основных частей: стратегической, карьерной и денежной, причем следует учитывать, какой вид мотивации является основным. Он учитывается при телефонном интервью и является основой для принятия решения о приглашении на интервью в офис.

Создать прочную финансовую основу для пенсионного возраста (и/или приобретения собственного жилья), создать собственный бизнес — кандидаты, имеющие такой тип мотивации, безусловно, интересны нам, их следует приглашать на

Таблица 2. Примеры требований к кандидатам

Требование	Обоснование
Мужчина или женщина 35–45 лет (мягкое)	35–45 лет — это «возраст второго шанса», именно в это время людям свойственно переоценивать пройденный путь, задумываться о старости и создавать соответствующий задел. Это возраст, когда существующий жизненный опыт является хорошим подспорьем для работы с людьми, и в то же время это период, когда человек начинает всерьез задумываться о предпринимательской карьере. Однако люди старше или моложе также могут проявлять интерес к профессии риелтора и иметь успех в ней, в связи с этим следует не ограничивать возраст жестко, а указать, что это мягкое требование
Образование высшее (мягкое). Правильная, грамотно организованная речь (жесткое)	Наличие высшего образования не всегда подразумевает грамотную речь, умение излагать свои мысли. В связи с этим признак разбит на две части, одна из которых является жестким требованием
Проживание в шаговой доступности от офиса во время трудоустройства или в недалеком прошлом (мягкое)	Знание района, в котором находится офис, безусловно, важно, т.к. клиенты часто выбирают агентство недвижимости по территориальному признаку, однако при правильно организованном процессе адаптации, который должен включать в себя и изучение территории, актуальность данного требования снижается
Наличие машины и стажа вождения более 3 лет (мягкое)	Скорость перемещения и наличие достаточных навыков вождения являются явным преимуществом для кандидатов
Отсутствие судимостей, дефектов речи. Кандидат не должен быть включен в черные списки риелторских агентств (жесткое)	Приведенные требования относятся к жестким, и наличие хотя бы одного негативного признака должно явиться аргументом для отказа от дальнейшего рассмотрения кандидата
Презентабельная внешность (жесткое)	Агент должен располагать к себе, его внешность не должна быть отталкивающей, а стиль одежды — вызывающим
Высокая коммуникабельность (мягкое)	Очень важно, чтобы высокая коммуникабельность не переросла в навязчивость и болтливость. Недостаточность коммуникативных навыков компенсируется в процессе обучения на тренингах по переговорам и ведению презентаций (показов). Однако кандидат в любой ситуации должен уметь общаться, он не должен относиться к типу людей, из которых «слова клещами не вытянешь»

интервью в офис для очного знакомства. Отдельно нужно поговорить о денежной мотивации. Она важна, но если кандидат зациклен на деньгах, то он может стать серьезной угрозой для бизнеса. Такой сотрудник не построит долгосрочного партнерства с клиентом и будет работать на быстрый, но ненадежный результат. Повышенная денежная мотивация кандидата только в том случае может быть интересна компании, если кандидат наряду с желанием много зарабатывать отдает себе отчет в том, что в риелторском бизнесе необходимы развитые предпринимательские качества и для создания постоянного высокого потока денежных средств необходимо много работать и формировать устойчивую позитивную деловую репутацию.

Безусловно, кроме приведенных выше компетенций для успешной деятельности необходимы и дополнительные навыки, которые приведены в табл. 3.

СТРУКТУРА НАЙМА

Процедура найма состоит из следующих этапов:

- 1) привлечение кандидатов;
- 2) телефонное интервью;
- 3) интервью в офисе;

- 4) проверка рекомендаций;
 - 5) принятие решения о найме и приглашение на работу;
 - 6) оформление на работу.
- Рассмотрим процесс найма поэтапно.

Этап 1. Привлечение кандидатов

Существует несколько вариантов привлечения потенциальных сотрудников.

1. Для того чтобы минимизировать расходы и привлечь кандидатов из определенного района, можно ограничиться распространением листовок и объявлений следующего содержания: «Агентство... расширяя бизнес, открывает дополнительный набор агентов-риелторов! Если вы задумываетесь о будущем, хотите создать собственный доходный бизнес и прочную основу на будущее, мы ждем ваших звонков по телефону... с 10 до 19 часов по рабочим дням!»

2. Премия за рекомендации (5% от второй сделки будущего стажера). Второй вариант привлечения персонала, который нужно интенсивно использовать, — это рекомендации уже нанятых сотрудников. Наиболее эффективный способ мотивировать сотрудников на дополнительную работу в качестве рекрутера — премия за рекомендацию.

Таблица 3. Дополнительные навыки и способы их выявления

Навык	Примечание	Способ выявления
Знание основных офисных программ	Должно присутствовать на этапе найма	Анкета кандидата
Знание специальных программ и умение работать с базами данных	Приобретается на этапе обучения	Тестирование после обучения
Уверенное владение фототехникой	Должно присутствовать на этапе найма	Анкета кандидата
Уверенное владение офисной техникой (сканер, копир, факс)	Должно присутствовать на этапе найма	Анкета кандидата
Презентационные навыки	Приобретаются на этапе обучения	Тестирование после обучения
Навыки эффективных переговоров, в том числе телефонных	Приобретаются на этапе обучения	Тестирование после обучения
Навыки поиска информации и географической экспертизы	Приобретаются на этапе обучения	Тестирование после обучения

Механизм таков: сотруднику, порекомендовавшему кандидата, который пройдет отбор и будет принят в штат, будут выплачены 5% маржи агентства от второй сделки кандидата-стажера. Таким образом мы решаем несколько важных вопросов:

- сотрудники распространяют об агентстве позитивную информацию;
- они привлекают к работе надежных (с их точки зрения) будущих коллег;
- персонал активно участвует в процессе адаптации новичков для скорейшего получения премии.

3. Имиджевая реклама в Интернете и других СМИ. Ее можно использовать в качестве источника привлечения кандидатов, размещая объявления о найме в специализированных рекрутинговых, или в предназначенных для профессиональной аудитории, или в массовых непрофильных СМИ. Отдача от таких вложений будет прямо пропорциональна величине аудитории данного СМИ, а частота размещения объявлений ограничена только размером бюджета. Важно понимать, что на первом месте по эффективности, безусловно, находятся электронные СМИ (телевидение, радио, Интернет), а печатные СМИ — лишь на втором. В табл. 4 содержатся комментарии по поводу выбора СМИ и эффективности размещения объявлений о наборе персонала. В любом случае публикации в СМИ способствуют росту узнаваемости агентства и привлечению не только потенциальных кандидатов, но и потенциальных клиентов.

Особенно важно использовать возможности имиджевой рекламы: создание позитивного имиджа агентства как надежного партнера — очень важный аспект в плане привлечения успешных кандидатов. Этот аспект рекламы относится к HR-брендингу, т.е. процессу создания имиджа предпочтительного работодателя. Сильный HR-бренд не только способствует привлечению и найму «правильных» кандидатов, но и дополнительно стимулирует сотрудников к распространению позитивной информации о компании, что, безусловно, способствует продвижению бизнеса. Особенно это важно в условиях компактного

проживания сотрудников и в случае применения географического принципа отбора.

Этап 2. Телефонное интервью

После распространения информации об имеющихся вакансиях в офис начинают поступать звонки. Существует несколько принципиальных требований к приему звонков.

■ Поднимая телефонную трубку, нужно всегда приветствовать звонящего («Доброе утро!» (до 11.00), «Добрый день!» (до 18.00), «Добрый вечер!» (до 22.00)) и обязательно представляться: «Агентство такое-то, меня зовут... (имя — если трубку берет офис-менеджер, имя и отчество, если трубку берет кто-то из руководителей или агентов), чем могу быть полезен(на)?»

■ Нельзя пропускать входящие звонки. На телефоне всегда должен быть дежурный.

■ Во время ответа на телефонный звонок нельзя принимать пищу, напитки. Желательно устранить все посторонние звуки.

■ В офисе должна поддерживаться деловая атмосфера. Категорически запрещены громкие разговоры, смех и т.п.

■ Сотрудник, принимающий телефонные звонки, не должен иметь хриплый или неприятный голос. Отсутствие дефектов речи — обязательное требование.

Если звонит кандидат, с ним проводится телефонное интервью (табл. 5).

После принятия решения о приглашении в офис коротко, не более минуты, следует рассказать о компании, пригласить кандидата на интервью в офис и попросить предоставить следующие документы:

- паспорт;
- военный билет или приписное свидетельство (если есть);
- трудовую книжку, если она уже на руках;
- документ об образовании (диплом установленного образца);
- сертификаты о прохождении дополнительного обучения (особенно важны для риелторов со стажем).

Таблица 4. Эффективность основных типов СМИ в привлечении кандидатов

Тип СМИ	Целевая аудитория	Примечания об эффективности
Центральное телевидение	Очень широкие массы зрителей, среди которых много потенциальных кандидатов	Очень дорогой тип СМИ для привлечения кандидатов. Канал эффективен при найме в федеральные сети, применяется в первую очередь для поддержания имиджа той или иной компании или должности
Местное телевидение	Локальная аудитория, ограниченная территорией вещания, есть потенциальные кандидаты	Дорогой канал. Эффективен при найме в локальные сети (когда несколько агентств находятся на территории одного города). Если агентство всего одно, то использовать данный канал не имеет смысла
Специализированная пресса (центральная)	Крайне ограниченная аудитория	Дорогой канал. Неэффективен за пределами МКАД, не используется при локальном найме
Специализированная пресса (местная)	Аудитория специализированных изданий	В нашем случае это могут быть только издания о недвижимости, чаще всего распространяемые бесплатно. Довольно дорогой, но эффективный канал. Люди, которые просматривают подобную прессу, так или иначе испытывают интерес к предмету работы
Массовая пресса (центральная)	Очень широкие массы читателей, много потенциальных кандидатов	Очень дорогой канал. Эффективен при найме в федеральные сети, применяется в первую очередь для поддержания имиджа
Массовая пресса (местная)	Локальная аудитория, ограниченная территорией распространения, есть потенциальные кандидаты	Дорогой канал. Эффективен при найме в локальные сети. Если агентство всего одно, то использовать данный канал не имеет смысла
Газеты объявлений	Очень широкие массы читателей, много потенциальных кандидатов	Не очень дорогой канал, но привлечение через него кандидатов характеризуется большой ненадежностью. Имеет смысл использовать его только многократно, т.к. в этом случае возрастает вероятность привлечения нужных кандидатов. Канал можно задействовать только при найме в локальные сети
Рекрутинговые СМИ	Аудитория, которая хочет сменить или найти работу	Через объявления в этих СМИ можно привлечь довольно много людей, которые потеряли работу и безуспешно ищут новую. При этом мотивация у них занижена, что не способствует построению карьеры в агентстве

Необходимо объяснить, как добраться до офиса, и согласовать время прибытия на интервью. После этого следует поблагодарить кандидата за внимание к компании и выразить надежду, что он прибудет точно в назначенное время.

Во время телефонного интервью нельзя:

- оскорблять кандидата или каким-либо образом подвергать сомнению его жизненный опыт;
- спорить с кандидатом, вступать в пререкания;

- интересоваться составом семьи или при отсутствии детей задавать вопрос: «А почему нет детей?»;

- задавать другие бестактные вопросы;
- прерывать кандидата, обвинять его в чем-то и т.п.;
- бросать трубку;
- жевать или употреблять напитки, громко смеяться;
- обращаться к кандидату на «ты», даже если он много моложе;

Таблица 5. Вопросы и оценка ответов для телефонного интервью

Вопрос	Характеристика ответа	Оценка для принятия решения об интервью в офисе
«Представьте, пожалуйста». Дополнительный вопрос: «Назовите номер телефона, по которому мы сможем с Вами связаться»	Кандидат должен назвать свои Ф.И.О., номер телефона	Полный ответ — 1 балл, неполный — 0,5 балла. Если звонящий не представляется, то заканчиваем разговор
«Какое у Вас образование?»	Кандидат должен назвать не только вид образования (высшее, незаконченное высшее и т.д.), но и вуз, который он закончил, и специальность, которую получил. Если ответ неполный, то следует задать дополнительный вопрос о вузе или специальности	Полный ответ — 1,5 балла. Если звонящий забыл назвать вуз и специальность — 0,5 балла, забыл назвать только специальность — 1 балл. Если кандидат учился в престижном вузе, добавить 0,5 балла
«В каком районе Вы проживаете?»	Кандидат при ответе на данный вопрос может ограничиться только наименованием района, а может назвать адрес проживания	Наименование района — 1 балл. Наименование района и точный адрес (с квартирой) — 0,5 балла. Точный адрес (с квартирой) — 0 баллов
Если кандидат проживает в районе расположения офиса агентства: «Часто ли Вы ходите пешком по вашему району? Хорошо ли Вы знаете район, где проживаете?» Если кандидат не проживает в районе расположения офиса: «Вы проживали в районе расположения нашего офиса? Вы хорошо знаете этот район?»	Утвердительные ответы и в том, и в другом случае будут правильными. Кандидат, знающий район расположения офиса, более ценен, нежели человек, который этого района не знает	Два ответа «да» — 1,5 балла, один ответ «да» — 1 балл, два ответа «нет» — -2 балла. Один ответ «нет» — -0,5 балла
«Есть ли у Вас опыт работы риелтором?» При наличии опыта: «В каких агентствах Вы работали и в какое время?»	Опыт работы риелтором, особенно если кандидат проходил специальное обучение на предыдущих местах работы или окончил специальные курсы риелторов, интересен, однако нужно обратить внимание на то, что ответ «я работал во многих агентствах» является поводом для отвода кандидата	Ответ «нет» или «да» — 1 балл. Опыт работы в агентствах, организующих обучение риелторов, — 2 балла. Если кандидат часто менял агентства — мягкий выход из разговора (скрытый отказ)
«Как Вы представляете себе труд риелтора?»	Очень важно, чтобы кандидат в своей речи был немногословен, но так или иначе коснулся ценностных маркеров, к которым относятся осознание доходности бизнеса, желание много работать и создать себе хорошую репутацию. Во время ответа на данный вопрос необходимо оценить умение человека грамотно излагать свои мысли, логичность речи и ее грамотность	Названы оба маркера (репутация и большой объем работы) — 2 балла, если назван только один — 1 балл. Не названо ни одного маркера — мягкий выход из разговора (скрытый отказ). Грамотность и логичность речи — 0,5 балла
«Почему Вы хотите стать / продолжить работу риелтором?»	Во время ответа на данный вопрос учитываем наличие ценностных маркеров	Названы оба маркера (репутация и большой объем работы) — 2 балла, если назван только один — 1 балл. Не названо ни одного маркера — мягкий выход из разговора (скрытый отказ). Грамотность и логичность речи — 0,5 балла

- допускать панибратство, вести разговоры на отвлеченные темы.

Этап 3. Интервью в офисе

Интервью в офисе, в свою очередь, состоит из следующих этапов:

- проверка документов;
- заполнение анкеты кандидата;
- тест на ценности;
- после обработки теста — собеседование по ценностям и жизненным целям;
- кейсы на проверку порядочности, ценностей и способности к продажам;
- анализ интервью;
- презентация компании, системы мотивации, карьерного плана и перспектив.

Алгоритм действий интервьюера и кандидата представлен в табл. 6.

Прежде чем начать интервью в офисе, необходимо убедиться, что в нем своевременно проведена уборка, отсутствуют посторонние запахи. На время проведения интервью пользование кухней нежелательно. Интервьюер должен быть одет строго в соответствии с дресс-кодом.

Для интервью требуется два стула, письменный стол. Стулья следует расположить так, чтобы интервьюер и кандидат не находились прямо напротив друг друга, но при этом кандидат не мог видеть отметки, которые делает интервьюер.

При подготовке к интервью необходимо:

- распечатать бланк теста на ценности;
- подготовить ключ к тесту на ценности;
- распечатать анкету кандидата;
- распечатать кейсы;
- распечатать ключ к интервью;
- перечитать кейсы и вопросы, которые нужно будет задать, еще раз прочитать памятки, представленные в этой статье.

Перед переходом к интервью обратите внимание на следующие признаки, которые свидетельствуют не в пользу кандидата:

- запах спиртного;
- тремор (дрожание рук, подергивание мышц и т.д.);
- плотная рубашка с длинным рукавом в жаркую погоду;
- непонимание вопросов, ответы невпопад, излишняя оживленность или, наоборот, заторможенность;

Таблица 6. Алгоритм действий собеседников

Этап	Действия интервьюера	Действия кандидата
Тест на ценности	Оценивает наличие негативных признаков	Заполняет тест на ценности
Анкетирование	Обрабатывает тест на ценности	Заполняет анкету
Проверка документов	Проверяет заполненную анкету и анализирует документы	Отвечает на вопросы по документам
Интервью по итогам теста на ценности	Задает вопросы по отдельным пунктам	Отвечает на вопросы
Решение кейсов	Задает кейсы и оценивает результаты	Решает кейсы
Анализ интервью	Заполняет итоговую таблицу, задает дополнительные вопросы, принимает решение о найме	Ожидает, отвечает на дополнительные вопросы
Презентация компании	Проводит презентацию	Слушает, задает вопросы
Объявление результатов и приглашение на работу	Приглашает кандидата на работу, предупреждает о проверке и возможном отказе по ее результатам	Принимает или не принимает предложение о найме

■ несурзные ответы, сбивчивость речи, уход от заданных вопросов.

При наличии одного из этих признаков интервьюер должен вежливо свернуть собеседование, ограничиваясь заполнением анкеты. После этого поблагодарите кандидата за то, что он нашел время приехать на собеседование, и сообщите, что в случае появления вакантных мест вы ему обязательно перезвоните. После его ухода сделайте пометку на анкете о том, какой из признаков вы заметили.

Если перечисленные признаки не обнаружены, следует дать кандидату тест на ценности. Кандидат заполняет его и передает для обработки. Обработка теста на ценности осуществляется на основании матрицы (табл. 7), в которой представлены идеальные ответы. Некоторые ответы

оцениваются в диапазоне одного-двух баллов. Имеют значение только те ответы, которые совпадают с идеальными. Их всего 25. При совпадении оценки кандидата и идеального ответа поставьте цифру 10 в крайнем правом столбце, если ответ отличается на единицу от идеального, то поставьте 5, а если на две единицы, то 0. Сосчитайте сумму, которую вы проставили у значимых ответов, и определите степень конгруэнтности ценностей по формуле (ответ на незначимые положения в расчет не принимается):

$$СК = \sum \text{баллов} / 250 \times 100\%,$$

где СК — коэффициент совпадения исследуемых ценностей (в процентах);
 $\sum \text{баллов}$ — сумма баллов, которую вы проставили в крайнем правом столбце у значимых ответов;

Таблица 7. Тест на ценности

Высказывания	Идеальная оценка	Ответ кандидата	Оценка интервьюера
1. Как Вы понимаете выражение «результативное долгосрочное партнерство»?			
1.1. Партнерство создается во имя единых целей и приводит к их достижению в результате взаимных усилий	2	1	5
1.2. Партнерство, основанное на уважении, взаимовыгодно и приводит к взаимовыгодному результату	2	2	10
1.3. Никак. Такого не бывает. Результат должен быть быстрым, конкретным	1	1	10
1.4. Партнерство не может быть взаимовыгодным, кто-то выигрывает, кто-то проигрывает			
1.5. Совместная готовность нести риски			
1.6. Совместный труд на общие цели ради достижения запланированного результата	2	0	0
1.7. Возможность долгое время зарабатывать на одном контрагенте			
1.8. Возможность получать деньги от партнера длительное время, при этом не прилагая больших усилий	1	0	5
1.9. Взаимное уважение партнеров ко времени, ресурсам, в том числе и деньгам друг друга. Взаимное уважение к целям и задачам	2	2	10
1.10. Я не понимаю этого термина	—	—	—
2. Как Вы понимаете выражение «честность и прозрачность»?			
2.1. Ну, это когда не врут	—	—	—
2.2. Это построение такого бизнеса, когда клиент с самого начала понимает, какие сложности, подводные камни, затраты ожидают его на пути к цели	—	—	—

Таблица 7. Тест на ценности (продолжение)

Высказывания	Идеальная оценка	Ответ кандидата	Оценка интервьюера
2.3. Это не может быть жизненной ценностью. Взаимоотношения не могут быть полностью прозрачными	—	—	—
2.4. Это не может быть целью бизнеса. Бизнес всегда непрозрачен. Если мы хотим больше заработать, мы должны открывать только ту информацию, которая не будет мешать нам делать деньги	—	—	—
2.5. Это стремление четко следовать договоренностям и взятым на себя обязательствам	2	1	5
2.6. Это возможность иногда сказать «нет» в случае, если видишь, что не сможешь сделать какое-то дело в срок или хорошо	—	—	—
2.7. Нельзя быть открытым в бизнесе — «съедят» или разорят	1	0	5
2.8. Это стремление предоставлять партнеру максимально полную информацию для принятия решения	2	2	10
2.9. Это когда от партнеров нет секретов			
2.10. Это моральное обязательство не врать, не утаивать и не искажать информацию, которую ты передаешь партнерам	2	1	5
2.11. Это когда со всеми проблемами ты идешь к партнеру и пытаешься с ним договориться об их решении	—	—	—
3. Что такое предпринимательство?			
3.1. Это построение специфической карьеры, основанной на постоянном стремлении к достижению результата и созданию партнерских отношений	2	1	5
3.2. Это значит, что нужно посвятить себя торговле	—	—	—
3.3. Это построение честного бизнеса	2	2	10
3.4. Это создание хорошей деловой репутации	2	2	10
3.5. Это хозяйское отношение к делу	—	—	—
3.6. Это умение экономить на всем	—	—	—
3.7. Это постоянная забота о профессиональном и честном имени	2	2	10
3.8. Это умение принимать креативные решения, действовать нешаблонно, постоянно развиваться	—	—	—
3.9. Это стремление заработать много денег	1	2	5
3.10. Я не могу себе представить такой жизненной ценности	—	—	—
3.11. Это возможность быть материально независимым от других	—	—	—
3.12. Я не понимаю этого вопроса	—	—	—
4. Как Вы понимаете выражение «забота и уважение к людям»?			
4.1. Это забота о своей семье и близких	—	—	—
4.2. Это вежливость в общественном транспорте	—	—	—
4.3. Это способность понять и принять уникальность каждого человека	2	2	10
4.4. Это помощь инвалидам и пожилым людям	—	—	—
4.5. Это стремление быть вовлеченным в жизненные ситуации клиентов, партнеров, коллег	—	—	—

Таблица 7. Тест на ценности (продолжение)

Высказывания	Идеальная оценка	Ответ кандидата	Оценка интервьюера
4.6. Это стремление выслушать и понять своего собеседника	2	1	5
4.7. Это стремление прочувствовать и понять интересы, желания и истинные потребности контрагента	2	1	5
4.8. Быть всегда предельно вежливым и предупредительным	—	—	—
4.9. Соблюдать все правила делового этикета	—	—	—
4.10. Это построение партнерских отношений с учетом интересов, желаний и потребностей партнера	2	2	10
5. Как Вы понимаете выражение «Любознательность, интерес и развитие»?			
5.1. Это желание быть всегда в курсе всего	—	—	—
5.2. Это постоянный профессиональный интерес к тому, что происходит в городе, районе	—	—	—
5.3. Это удел бабушек на скамейке у подъезда, за исключением развития	—	—	—
5.4. Это возможность по личной инициативе проходить профессиональные и личностные тренинги	2	0	0
5.5. Это стремление читать профессиональную литературу	2	0	0
5.6. Это интерес к жизни друзей и знакомых (чтобы не совершать их ошибок)	—	—	—
5.7. Это возможность во время путешествий бывать на экскурсиях	—	—	—
5.8. Это стремление день начинать с чтения газет типа «Коммерсант», «Московский комсомолец» и т.д.	—	—	—
5.9. Это стремление, совершив ошибку, больше ее не повторять	2	0	0
5.10. Это стремление замечать все новое, что появилось вокруг, будь то новые магазины, кинотеатры, новые технологии, новые знания	2	1	5

Примечание: оценка желаемых ответов кандидата приведена в баллах, нежелательные ответы отмечены прочерками, в остальных случаях возможны варианты, т.к. ответы являются незначимыми.

250 — максимальная сумма, которую может получить кандидат при заполнении теста.

Также нужно обратить внимание на некоторые ответы, которые изложены в конце ключа. Пока обрабатываются результаты теста, можно дать кандидату на заполнение автобиографическую анкету.

Следует обратить внимание и уточнить: «Почему Вы так ответили?» — на вопросы 1.7, 2.11, 3.11, 5.8. Ответы должны соотноситься с системой ценностей (любознательность, предпринимательский дух, желание чему-то научиться), если они не коррелируют с ней, то предпринимательской мотивации у кандидата нет или она весьма слабая. Если кандидат привел свои определения, соотнесите их с идеальными ответами на них. Когда

ответы близки к эталону, это значит, что контуры ценностей компании и кандидата весьма близки, но человек отличается высокой независимостью и, скорее всего, поверхностностью и невнимательностью.

Одновременно с обработкой теста на ценности потенциальный сотрудник заполняет анкету кандидата. Она необходима для проверки репутации кандидата и для последующего учета его персональных данных при найме на работу. Анкета должна быть распечатана на белой бумаге. Не допускается печать анкет на «оборотках», загрязненной или сильно помятой бумаге.

Анкета заполняется разборчивым почерком. Кандидат должен обязательно указать рекомендателей, при этом недопустимо указание мобильных

телефонов — только городских (номера конкретных компаний).

В случае успешного заполнения теста и анкеты интервьюер дает кандидату несколько кейсов (табл. 8–13), при этом не объявляя, что это именно кейсы. Фраза, предваряющая кейс, должна быть следующей: «Я задам Вам несколько вопросов на тему философии бизнеса, постарайтесь найти на них максимально большое количество ответов, которые соответствуют Вашему представлению о нем». Нужно понимать, что ответы могут быть сформулированы другими словами. В конце каждого кейса приведен ключ, который поможет определить, к какому типу ответов

относится вариант, приведенный кандидатом, но отсутствующий в таблице.

Фактически на данном этапе интервью в офисе заканчивается. Нужно перейти к его анализу и принятию решения о найме кандидата. Для этого необходимо взять небольшую паузу и воспользоваться ключом (табл. 14).

Если кандидат проходит по тесту на ценности, следует провести краткую презентацию компании, которая включает рассказ:

- о бизнесе компании;
- об основных ценностях как основе бизнеса компании;
- о карьере в компании;

Таблица 8. Кейс «Банковский кредит». Ответы на вопрос «Почему заемщики возвращают в банки взятые кредиты?»

Желательные ответы	Нежелательные ответы
Они задолжали, значит, должны отдать деньги Не хотят портить кредитную историю А вдруг им потребуется еще кредит, а им после этого не дадут Это обязанность каждого честного человека А как можно иначе? Не хотят портить себе репутацию Не хотят портить свое будущее	Боятся преследования по закону Боятся сесть в тюрьму Не хотят, чтобы их потом преследовали Не задумывался над этой темой Некоторые не возвращают — хотят быстро нажиться

Примечание: желательные ответы говорят о намерениях кандидата отдавать долги, нежелательные — о боязни наказания или беспечном отношении к собственному долгу.

Таблица 9. Кейс «Мои жизненные ценности». Ответы на вопрос «Перечислите Ваши основные жизненные ценности» (при затруднении — «Что для Вас ценней всего в жизни?»)

Желательные ответы	Нежелательные ответы
Создать свое дело Быть человеком во всем Устойчивое финансовое положение Иметь стабильную работу Быть полезным людям Иметь хорошую репутацию Ответственность: я пообещал — я сделал Возможность развиваться и получать новые знания Быть самостоятельным и независимым Иметь собственную квартиру (квартира — базовая ценность, своего рода якорь, кроме того, при наличии квартиры в собственности нечестного работника легко найти)	Иметь много денег Иметь хорошую дачу Иметь машину Быть богатым Семья (сотрудник в первую очередь должен быть настроен на получение денег, а семья может выступать в качестве отвлекающего фактора) Чтобы все было, а мне за это ничего не было

Примечание: желательные ответы говорят о наличии долга, предпринимательском духе, склонности к развитию, устремленности в будущее, нежелательные — о стремлении получить богатство любой ценой, эгоизме, наплевательском отношении к людям.

Таблица 10. Кейс «Продажи». Ответы на вопрос «Почему люди покупают какие-либо вещи?»

Желательные ответы	Нежелательные ответы
Потому что испытывают в них потребность	Потому что у них есть деньги (лишние деньги)
Потому что испытывают потребность в комфорте	Чтобы подчеркнуть свое преимущество перед теми, кто их купить не может
Потому что эти вещи нужны	От нечего делать
Потому что покупка отдельных вещей — это инвестиции	Часто не задумываются над этим
Потому что без некоторых вещей жизнь труднее (желают облегчить себе жизнь)	Просто «чтобы было»
Потому что иметь некоторые вещи престижно	Чтобы перепродать с выгодой

Примечание: желательные ответы говорят об адекватном восприятии потребностей, будущего, престижа, комфорта, нежелательные — о готовности к спекуляциям, бездумном подходе к покупкам.

Таблица 11. Кейс «Старые вещи». Ответы на вопрос «Вы обнаружили у себя старые вещи, которые можно использовать, что Вы с ними сделаете?»

Желательные ответы	Нежелательные ответы
Продам	Выброшу
Отдам нуждающимся	Оставлю лежать, может, еще пригодятся
Попытаюсь их приспособить, переделать во что-то новое	Отвезу на дачу и буду там использовать
Подарю кому-нибудь	Попытаюсь их вычистить, выгладить и буду использовать
	Оставлю на черный день

Примечание: желательные ответы говорят о готовности продать вещь, заботе о других, нежелательные — о склонности к накопительству, жадности, нерациональности.

Таблица 12. Кейс «Лучший продавец». Ответ на вопрос «Что, на Ваш взгляд, делает хороший продавец?»

Желательные ответы	Нежелательные ответы
Он понимает потребность покупателя	Он может продать что угодно
Он заботится о том, чтобы покупатель пришел еще раз	Он очаровывает покупателя
Он заботится о том, чтобы покупатель рекомендовал его знакомым	Он умеет скрывать недостатки товара
Он удовлетворяет потребность клиента, а не «впаривает» товар	Он умеет показать только плюсы товара
Он знает все плюсы и минусы товара	Он может благодаря своей экспрессивности заставить покупателя сделать покупку
Он не конфликтует, не спорит, а убеждает и доказывает	Он умело оперирует скидками
Он всегда знает, что нужно покупателю	

Примечание: желательные ответы говорят о стремлении удовлетворить потребности покупателя, установить долгосрочные отношения, нежелательные — о возможности обмана покупателя, ориентированности на краткосрочные отношения.

Таблица 13. Кейс «Лучший покупатель». Ответ на вопрос «На Ваш взгляд, кто является лучшим покупателем?»

Желательные ответы	Нежелательные ответы
Тот, кто представляет, что конкретно хочет купить	Тот, который имеет много денег
Тот, кто понимает, зачем ему нужен покупаемый предмет	Тот, который покупает все без разбора
Тот, кто понимает, какими свойствами должна обладать покупка	Тот, который не знает, чего он хочет
Тот, кто умеет внятно объяснить, что ему нужно и для каких целей	Легко внушаемый
Тот, кто стремится сделать покупку, которая принесет ему дополнительный комфорт	Тот, кого легко обмануть
Тот, кто соотносит цену и качество	Невнимательный

Примечание: желательные ответы говорят об осознании потребностей покупателей, нежелательные — о возможности обмана покупателя.

Таблица 14. Ключ к интервью

Оцениваемые параметры	Критерии оценки
Тест ценностей	Совпадение ценностей кандидата и компании не менее чем на 75–80%
Разделение основных ценностей компании и бизнеса	Проверка по контрольным вопросам теста
Кейсы	Максимальное совпадение с идеалом. Кандидат может не назвать все желательные ответы, но должен отразить главное из того, что сформулировано в ключе кейса
Наличие предпринимательской и карьерной мотивации	Проверка по тесту на ценности, а также отсутствие нежелательных ответов в кейсах «Лучший продавец» и «Лучший покупатель»
Отсутствие мотивации «схватить и бежать»	Отсутствие определенных ответов в кейсе на ценности

- о системе мотивации с упоминанием конкретных сумм, которые может заработать сотрудник;
- о возможности создания собственного бизнеса.

Этапы 4–6. Проверка репутации, предложение кандидату и выход на работу

После завершения интервью необходимо:

- сформулировать предложение кандидату и обговорить сроки выхода на работу (при условии прохождения проверки репутации);
- предупредить о проверке репутации и методах, при помощи которых она будет проводиться, определить срок окончательного предложения и подписания контракта;
- перечислить документы для оформления (паспорт, трудовая книжка, свидетельство пенсионного страхования, ИНН, военный билет, диплом и сертификаты об образовании);
- направить анкету в службу безопасности, осуществить проверку репутации.

Проверка репутации осуществляется по технологии Track record. Она проводится в несколько этапов и не занимает большого количества времени, однако при ее применении очень важно четко следовать советам и рекомендациям, изложенным ниже. Технология Track record («Следы на песке») включает в себя два этапа. Первый этап —

это обзвон рекомендателей, т.е. тех, кого в качестве таковых указал кандидат.

Текст обращения к рекомендателю может быть следующим: «Добрый день, Вас беспокоит агентство... Меня зовут... Вас указал в качестве рекомендателя... (Ф.И.О. кандидата). Прошу Вас ответить на несколько вопросов.

1. Как давно Вы знаете... (Ф.И.О. кандидата)?
 2. Вы работали с ним вместе?
 3. Как Вы можете его охарактеризовать?
 4. Скажите, если бы... (Ф.И.О. кандидата) организовал свой бизнес, Вы бы пошли работать в его команду? (Желательный ответ: «Конечно, да!»)
 5. Есть ли у него вредные привычки? (Негативным отзывом являются указания на пьянство, азартные игры и т.п.)
 6. Если возникнет необходимость, Вы дадите ему в долг крупную сумму денег? (Желательный ответ: «Безусловно».)
 7. Как часто... (Ф.И.О. кандидата) бывает в ресторанах, казино? (Желательный ответ: «В ресторанах — иногда, в казино — не разу не слышал».)
 8. Он надежный человек? (Желательный ответ: «Да, конечно!»)
- Спасибо за Ваши ответы».

Второй этап — это обзвон предыдущих мест работы. При помощи телефонного справочника вы выходите на кадровые службы предприятий, в которых работал кандидат (за исключением

последнего места работы, если кандидат работает там в настоящее время). Текст обращения в кадровую службу предприятия может быть таким: «Добрый день, Вас беспокоит агентство... меня зовут... (имя). В настоящий момент мы рассматриваем в качестве кандидата... (Ф.И.О. кандидата), который указал, что работал в вашей компании... (время работы). Могу ли я попросить Вас охарактеризовать его как сотрудника или посоветовать мне, к кому я смогу обратиться за рекомендацией?» Если кадровики знают кандидата, то дают рекомендации сами, если нет, то переадресуют звонящего к тем, кто может сообщить необходимые сведения.

Вопросы к рекомендателям, которые работали вместе с кандидатом, могут быть следующими.

1. Как вы можете охарактеризовать... (Ф.И.О. кандидата)?

2. Он был успешным сотрудником? (Желательный ответ: «Да, он был очень старательным» и т.п.)

3. Скажите, если он вступал в конфликты, то по какому поводу? (Желательный ответ: «Особых конфликтов не было / не помню / было несколько производственных конфликтов с нерадивыми сотрудниками».)

4. Вы можете описать его лучшие достижения? (Достижения должны быть описаны.)

5. Почему он покинул компанию? (Варианты ответов не должны быть такими: «не сработался с новым руководством», «перестал удовлетворять руководство», «не знаю», «не помню», «лучше спросите его».)

6. Как к нему относилось руководство, не было ли к нему придирок? (Желательный ответ: «Ладил с руководством и сотрудниками».)

7. У него были вредные привычки? (Негативным отзывом являются упоминания о пьянстве, азартных играх и т.п.)

8. Какие у него были хобби? (Желательный ответ: «Хобби были связаны со здоровым образом жизни». Коллекционирование к таким видам не относится.)

9. Как часто он опаздывал на работу? (Желательный ответ: «Не опаздывал».)

10. Он мог не выйти на работу без уважительных причин? (Желательный ответ: «Нет».)

11. Вы можете рекомендовать его для работы в серьезной компании? (Желательный ответ: «Безусловно, да».)

По результатам проверки репутации необходимо принять окончательное решение о найме кандидата. Для того чтобы решение было положительным, кандидат должен быть:

- надежным;
- дисциплинированным;
- неконфликтным;
- успешным;
- старательным, хорошим работником.

Кроме того, он не должен иметь вредных привычек: склонности к пьянству, азартным играм и т.д.

Сбор рекомендаций поможет вам узнать потенциального сотрудника лучше. После того как вы провели проверку репутации, вы должны позвонить кандидату и подтвердить свое намерение принять его на работу. В беседе вы можете пригласить его в офис для подписания контракта или просто еще раз уточнить срок его выхода в офис. Перечислите документы, которые он должен будет принести для оформления на работу.

Методы и инструменты, описанные в статье, достаточно «пластичны» и применимы не только для риелторского бизнеса, они могут использоваться в любой индустрии после соответствующей адаптации. Торговый представитель, мерчандайзер, страховой агент, продавец в сфере b-2-b — вот целевая аудитория для применения адаптированных методик. В заключение важно отметить: для того чтобы методика заработала в вашей компании, ее должны знать не только ваши рекрутеры и линейные менеджеры, но и руководитель организации. Наилучшие результаты будут достигнуты, когда методика интегрируется в вашу корпоративную культуру.