

Метод проективного интервью

Данный метод основан на построении вопросов таким образом, что они предлагают кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа.

При оценке ситуаций или интерпретации человек психологически склонен переносить на них собственный опыт или опыт, хорошо известный ему. Приведем примеры нескольких проективных вопросов и рассмотрим, как они работают на практике, поговорим об их самостоятельном моделировании.

Вопросы задаются в быстром темпе и отвечающего просят дать несколько различных вариантов ответов. Первое, что приходит в голову отвечающему, является именно значимыми для него факторами. Формулировка вопроса, касающаяся других людей, делает человека более раскованным и позволяет избежать социально-желательных, ложных ответов, исходя из желания понравиться.

<i>№</i>	<i>Проективный вопрос</i>	<i>Оцениваемый фактор</i>
1	Что стимулируют людей работать наиболее эффективно?	мотивация
2	Что нравится людям в работе?	мотивация
3	Почему человек выбирает ту или иную профессию?	мотивация
4	Что может побудить человека уволиться?	мотивация
5	Какой коллектив работает наиболее продуктивно?	предпочтения по коллективу
6	Какие качества характера наиболее значимы?	предпочтения по окружению
7	Зачем люди стремятся сделать карьеру?	мотивация роста
8	В каких ситуациях оправдана ложь?	оправдание обмана
9	Как Вы думаете, почему люди возвращают взятый в банке кредит?	мотивы честности
10	За что оправданно уволить сотрудника сразу?	ценности

Получив ответы на данные вопросы, можно:

- соотнести ожидания кандидата с реальной ситуацией в компании;
- проанализировать мотивационный потенциал будущего сотрудника (см. табл. 2).

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Деньги, мат. стимул, зарплата	Не интерпретируется	
То же- 2 и более раз	Слишком сильный интерес к материальному вопросу	Человек мотивируется только деньгами, на данный момент чрезвычайно желательно формировать дополнительные мотиваторы, в противном случае человек легко меняет работу, исходя только из материального интереса
То же - не появляется вообще	Материальный фактор практически не имеет значения	Надо иметь в виду, что при потере интереса или субъективных стимулов человек очень легко перестает эффективно работать
Соответствие оплаты результатам труда, справедливость оплаты, оплата в соответствии с вкладом	Большое значение имеет не столько сумма вознаграждения, сколько восприятие в сотрудником ее справедливости или несправедливости в соотношении с результатами труда	У человека повышенное внимание к справедливости/ несправедливости оплаты труда. Для него очень важно понимание причинно-следственных связей, необходимо помнить об этом для эффективного управления сотрудником
Оценка, похвала, вознаграждение и т.п.	Внешняя референция, наиболее значимы для человека факторы внешней субъективной оценки	Для человека наиболее значима внешняя оценка, его необходимо хвалить и быть очень осторожным при критике или негативной оценке
Слава, почет и т.п.	То же в сочетании с большими амбициями	Слишком ориентирован на признание, часто человек со значительными комплексами, необходимо быть очень осторожным при оценке деятельности, очень часто желание быть на виду становится самоцелью, может

		вступать в конфликты для того, чтобы выделиться
Карьера, карьерный рост, перспектива и т.п	Ориентация на карьерный рост, если встречается более 1 раза – преувеличенная значимость	Эффективен, если есть и он видит перспективы карьерного роста. На тупиковые должности брать не стоит. Может вступать в конкуренцию с руководителем, проявлять амбициозность, если не видит перспектив
Статус	Ориентация на статусные, а не столько на реальные моменты	Легче всего мотивировать статусными факторами без изменения зоны ответственности
Профессиональный рост, мастерство, развитие и т.п.	Ориентация на профессиональное развитие и рост, это является самостоятельной ценностью	Мотивирует обучение, повышение квалификации, крайне значимо экспертное влияние руководителей
Совпадение целей, понимание целей	Человек наиболее эффективен только в тех ситуациях, когда он понимает и разделяет цели более высокого уровня	Человек эффективен только тогда, когда при постановке цели перед ним ему объясняется необходимость ее достижения для общих целей компании. Может быть малоэффективен, если не разделяет общих целей
Идея	То же, но на более высоком уровне	То же
Четкая цель	Необходимость четких формулировок либо отрицательный опыт в данной сфере	Человек либо не умеет, либо не хочет работать в условиях размытой зоны ответственности, при нечеткости формулировок целей, как правило, не стремится или не может их достичь
Результат	Ориентация на результат самоценна для человека	Прекрасная мотивация, для человека подобного типа необходимо ставить завышенную планку целей
Азарт, соревнование, быть	Человеку необходимо для эффективной	Эффективны торговые конкурсы, диаграммы успеха и

лучше и т.п.	работы постоянно иметь возможность сравнивать свой результат с результатом других людей или своими собственными	подобное
Интерес	Ориентация на интересную работу, необходимо понять, что под этим подразумевается	Постоянно необходимо показывать новое в работе, интересное. Мотивирует повышение квалификации, возможность увидеть новые грани в работе. Опасность – при потере интереса человека утрачивает эффективность, малопригоден для рутинной работы
Творческая работа	Примерно то же	Примерно то же
Полномочия, ответственность, самостоятельность	Заинтересованность сотрудника в высоком уровне самостоятельности	Необходимо давать достаточно большую свободу в принятии решений, показывать реальные достижения и полномочия в том круге задач, за который человек отвечает. При его общей успешности имеет смысл расширять этот круг
Хороший руководитель, личность руководителя	Ориентация в значительной степени на личность руководителя, именно это будет оказывать значительное влияние на мотивированность сотрудника	Стоит использовать харизматическое влияние, надо помнить о том, что при отсутствии личного взаимопонимания с руководителем эффективность сотрудника может значительно снижаться
Отношения, коллектив, хороший коллектив, микроклимат и подобное	Ориентация в значительной степени на отношения с людьми, это важный фактор	Человек обязательно должен удачно вписываться в коллектив и корпоративную культуру. При работе значимо чувство локтя, человек мотивируется лучше всего пользой для всего коллектива и репутацией в коллективе
Отношения на равных	Значимость амбиций, слабое умение работать	Возможна слабая управляемость, приемлемо

	под давлением	только для руководителей достаточно высокого уровня
Желание	Человек ориентирован на ту работу и ситуацию, которая вызывает желание работать или проявлять себя	При изменении структуры желаний возникает опасность того, что человек вообще перестанет работать
Самореализация	Высший уровень мотивации	Прекрасно для работы, допускающих творчество, неприемлемо – для рутинных
Нормальный...	Отрицательный опыт в данной сфере или болезненное отношение к данным факторам	Проанализировать, в чем причина и исходя из этого принимать решение
Избегание неприятностей и т.п.	Избегающий человек	Для него более эффективно наказание, нежели поощрение во многих случаях, могут быть проблемы с самооценкой и уверенностью в себе
Гигиенические факторы	Значимы факторы внешнего комфорта или был негативный опыт в данной сфере	В зависимости от ответа на предыдущий вопрос принимается решение о желательности данного человека. Для высоких позиций неприемлемо