

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

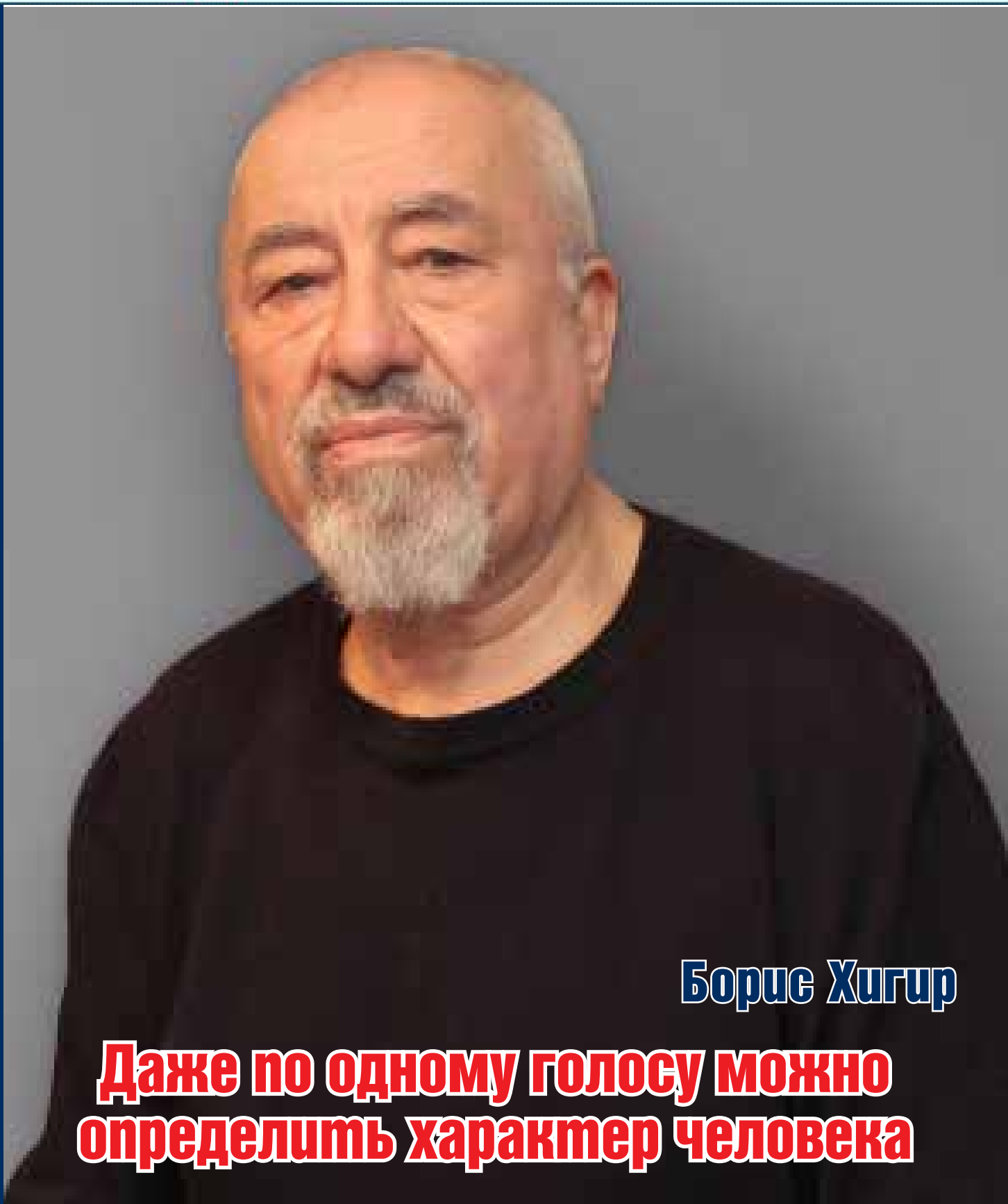
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 25
(581)

2020

Ведущий эксперт по управлению персоналом — 71032, 71055, 71035

Главная тема: **ФИО — КЛЮЧ К ХАРАКТЕРУ ЧЕЛОВЕКА**



Борис Хигир

**Даже по одному голосу можно
определить характер человека**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

ЛУЧШИЕ HRD
Вторая часть кандидатов на номинацию
«Лучшие HRD крупнейших фирм России»

15

ФИО – КЛЮЧ К ХАРАКТЕРУ ЧЕЛОВЕКА
Запашный изменил кличку ТИГРИЦЕ,
и она стала послушной
(по совету Бориса Хигира)
Борис Хигир

20

Трибуна HRD
«Ежи» более успешны, и осторожность
в этом играет не последнюю роль
Елизавета Гурьянова, ООО «НТВ-ПЛЮС»

23

МАТЕРИАЛЫ ПАРТНЕРОВ
Клиент моего клиента –
не мой клиент?
Витове

27

Обзор книги
Ильва Эстбю, Хильда Эстбю «Это мой
конек: Наука запоминания и забывания»
Валерия Чиж

23

МАТЕРИАЛЫ ПАРТНЕРОВ
Клиент моего клиента –
не мой клиент?
Витове

35

Трибуна Эксперта
Почему менеджеры не стремятся
экономить средства компании?
Денис Лысак, Импекс

42

Комментарии
Играя в незнакомую игру – не делай
первый ход (Джек Лондон)
Андрей Устюжанин,
Кадровый Центр Эксперт

43

Коучинг
Бабочка в коконе
Ирина Пименова, коуч

55

Рецензия
Гули Базарова

59

Трибуна Эксперта
Позитивное окружение очень важно
Елизавета Гурьянова, ООО «НТВ-ПЛЮС»

62

Метод Шарффа
Методика Шарффа более подходит
для допросов
Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

№25
(581)
Издаётся с 1996 г. 2020 г.

Объединенная редакция

ИД

Издание зарегистрировано Комитетом
Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации
выдано Министерством РФ
по делам печати, телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

ТР@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир
Базаров



Михаил
Богданов



Татьяна
Ведькалова



Дмитрий
Жирнов



Татьяна
Коженикова



Дарья
Крячкова



Михаил
Молоканов



Марина
Олешек



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

Материалы, опубликованные на данном
цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



Подписано в печать 17.07.2020 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Методика Шарфа более подходит для допросов

Рекрутеры всегда искали и продолжают искать методики проведения собеседований, которые могли бы максимально полно раскрыть кандидата. На западе изданы десятки книг, описывающих «секретные» методы дознания спецслужб. В них бывшие сотрудники этих служб раскрывают свои авторские тактики допросов и вербовки. Могут ли быть полезны при подборе персонала наработки следователей? После окончания второй мировой войны США помогли избежать наказания некоторым нацистским специалистам, в которых они были заинтересованы, и смогли переправить их в США. Вместе с Вернером фон Брауном, Гербертом Алоиз Вагнером и еще десятками специалистов был и Ганс Шарфф (Hanns Scharff), следователь разведки Люфтваффе, который служил в концлагере для пленных американских и британских летчиков Dulag Luft. Чем же заинтересовал американцев нацистский дознаватель?

Ганс Шарфф допрашивал захваченных американских летчиков-истребителей воздушных сил ВВС США. Этот



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru



разведчик приобрел репутацию человека, который мог волшебным образом получить все ответы, которые ему были нужны от военнопленных. В большинстве случаев допрашиваемые никогда не осознавали, что их слова, казалось бы, напрямую не относящиеся к военной тайне, были важными частями мозаики, которую Шарфф выстраивал после беседы. Он использовал методы, которые заставляли заключенных терять бдительность и разговаривать с ним, даже если они были настроены молчать на допросах. При этом физические пытки не применялись. Как сказал один из бывших военнопленных: «Что Шарфф получил от меня? Ничего, хотя нет никаких сомнений, что он что-то получил. Если мы говорили о погоде или о чем-то еще, он, несомненно, получил от меня какую-то информацию или подтверждение своих подозрений. Его техника была психической, а не физической». Итак, США интересовали методики Ганса Шарффа, позволяющие человеку систематически в ходе беседы направлять своего собеседника к раскрытию информации неосознанно.

В чем была суть методики Ганса Шарффа. Во время допросов он использовал 5 следующих тактик:

Первая тактика заключалась в поддержании дружественного подхода, ориентированного на равенство собеседников.

Вторая тактика состояла в том, чтобы не настаивать на получении информации. Вместо того чтобы требовать ответы на вопросы, Шарфф рассказывал истории таким образом, чтобы стимулировать разговор и оставить пробелы в повествовании, чтобы собеседнику захотелось заполнить их.

Третья тактика состояла в том, чтобы создать иллюзию знания всего того, о чем собеседник собирается рассказывать. Шарфф часто открывал интервью, рассказывая подробную историю, которая демонстрировала его знания, что давало понять собеседнику, что он уже имеет большое количество правильной и подробной информации.

Четвертой тактикой было «подтверждение/опровержение». Вместо того чтобы задавать прямые вопросы, Шарфф озвучивал утверждения и ждал, когда собеседник подтвердит или опровергнет их.

Пятая тактика – демонстрация отсутствия интереса к важной или новой информации. Получив важную информацию, Шарфф преуменьшал ее как незначительную или уже известную ему, тем самым стимулируя собеседника сильнее раскрывать тему. Шарфф постоянно оказывал влияние на собеседника, заставляя его недооценивать свой вклад.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Была и шестая тактика, которую нельзя назвать оригинальной, – Шарфф давал понять заключенным, что он отдаст их в гестапо, если они не будут сотрудничать или попытаются бежать.

Рассмотрим тактики Шарффа на предмет их эффективности при собеседованиях с кандидатами.

Когда рекрутер обращается с прямым вопросом к кандидату, то кандидат уверен, что интервьюер мало знает об обсуждаемой теме (например, о hard skills кандидата), поэтому кандидат будет стараться раскрыть тему, так как понимает, что это способствует расширению знаний рекрутера о нем. Теперь применим методику Шарффа, и в начале интервью расскажем кандидату, что именно нам уже известно о его hard skills (например, из его резюме или отзывов коллег), используя вторую и пятую тактики, умышленно уделяя мало внимания тем hard skills, о которых хотим узнать более глубоко.

Как вы думаете, по сравнению со структурированным интервью такой подход будет более эффективен с кандидатом, который хочет получить эту должность? Я думаю – нет.

Свою методику Шарфф разрабатывал именно для допросов заключенных, которые не имели желания сотрудничать и отвечать на вопросы. В нашем же случае кандидат пришел с желанием работать в

вашей компании, и он настроен отвечать полно на вопросы рекрутера.

Первая тактика Шарффа – создание дружественной атмосферы на интервью – это азбука эйчара. Для допросов заключенных в нацистском концлагере, возможно, это являлось ноу-хау. Когда заключенный видит только горе и боль, то любой позитив воспринимается в 10 раз сильнее. Шарфф работал на контрасте «плохой/хороший полицейский», он даже не носил военную форму.

Четвертая тактика «подтверждение/опровержение», на мой взгляд, – обычные проективные вопросы, которые применяют рекрутеры.

Резюмируя сказанное, выражу свое мнение. Методики дознания следователя Ганса Шарффа, действительно, кардинально отличаются от стандартов допросов в нацистской Германии. При этом я не вижу необходимости на собеседовании усложнять и завуалировать ход беседы с кандидатом в соответствии с тактиками Шарффа. Например, на Case-интервью или Ассессмент-центре кандидат раскроется гораздо быстрее.

***Дмитрий Жирнов,**
руководитель Кадрового агентства
Bridge2HR
www.bridge2hr.ru

Эксклюзивно для

