**Лингвистический анализ речи**

Следует оценивать:

***1. Тип референции****,* то есть как человек принимает решения:

* **ориентированность на собственное мнение — внутренняя референция;**
* **ориентированность на мнение окружающих — внешняя референция;**
* **сочетание того и другого — смешанная.**

**Внутренняя референция** — человек почти всегда готов отстаивать свою точку зрения, не обращая внимания на одобрение других людей. Подходит для должностей в так называемых штабных структурах (например, юрист), а также позиций, связанных с проверкой качества (налоговый инспектор, контролер качества). Не подходит для работы с клиентами, для работы в нижнем звене организационной структуры.

Для такой референции характерны ответы:

«Я так чувствую», «Мне самому нравится», «Я вижу», «Внутреннее ощущение» и т.п.

**Внешняя референция**— человек очень легко поддается чужому влиянию, ему трудно отказать другим людям, он сильно нуждается в советах. Такой человек клиентоориентирован, легко управляем, для него характерна легкая смена мнения. Для позиций, связанных с принятием самостоятельных решений и отстаиванием своей точки зрения, внешняя референция не подходит.

**Смешанный тип** референции является наиболее универсальным. При этом тяготение к различному типу будет зависеть от вида работы и уровня должности в структуре.

***2. «Стремление-избегание»*** - речевая характеристика, формально выражающаяся в появлении отрицания (например, неконфликтный), слов «нормальный», «приемлемый» (указывает на избегание) или позитивной формулировки (указывает на стремление).

В ситуации, когда кандидату задаются открытые вопросы, рекомендуется обращать внимание на соотношение «стремления — избегания». Если ответ строится по принципу К (как хочу) — стремление; ОТ (как не хочу) — избегание.

Люди, у которых преобладает избегание, ориентированы на поиск ошибок и/или негатива. Они бывают весьма успешны в контролирующих видах работ, склонны многократно перепроверять и избегать рисков. Обычно, испытывают существенные сложности при общении, особенно если это является важной составляющей их работы. Избегание как преобладающая характеристика абсолютно неприемлема для сотрудников, постоянно работающих с клиентами или в условиях изменяющейся среды.

Если в речи кандидата избегание встречается, но заметно реже, чем стремление, то оно указывает на:

* **- наличие реального негативного опыта;**
* **- повышенную критичность данного фактора.**

***3. «Процесс - результат»*** - ориентированность человека на сам процесс работы или конечный результат. Задаются вопросы, при ответе не которые оценивается, что преобладает в описании – характеристика процесса работы или получаемых результатов. Обращается внимание на предпочтение кандидатом глаголов совершенного вида, указывающего на результаты, или несовершенного, указывающего на процессы.

Примеры вопросов:

* **- «Что Вам больше всего нравится в работе секретаря?»**
* **- «Что нужно, чтобы успешно пройти испытательный срок?»**
* **- «Опишите свой самый удачный период работы»**

***4. «Процедуры - возможности».*** Люди возможностей ориентированы на поиск новых решений, на неповторяющиеся действия или же на возможность использования разных подходов при решении типовых задач. Они более мобильны и позитивнее относятся к командировкам, легче адаптируются в новом коллективе или к новым взаимоотношениям, к новым технологиям работы.

Люди процедур предпочитают использовать типовой путь или способ решения рабочей, жизненной задачи. Они склонны к повторяемости изо дня в день, более консервативны в одежде, сложнее сходятся с новыми людьми.

Определить данный параметр у кандидата можно также 2 способами: задавая вопросы или слушая монолог.

Возможные вопросы на выявление «процедуры - возможности»:

* **- «Ваша дорога от дома до работы предполагает возможность нескольких примерно равноценных маршрутов. Вы предпочтете выбрать один из них раз и навсегда или будете чередовать?»**
* **- «Представьте себе, что Вам необходимо провести важные переговоры. Как Вы будете к ним готовиться? Как будет соотноситься Ваша подготовка с поведением на переговорах?»**
* **- «Что Вам больше всего нравилось в содержательной части работы (имеется в виду предыдущий опыт)? Что Вы считаете своим самым большим достижением?»**

В данном случае следует обратить внимание на следующее:

* **- говорит ли кандидат о возможностях, которые у него были;**
* **- включены ли в ответ изменения, инновации, творчество, возможность пробовать разные варианты действий – это будет указывать на тяготение к возможностям;**
* **- говорит ли кандидат о системе работы, установленных раз и навсегда правилах – процедурах;**
* **- оценивается ли положительно стабильность, постоянство, неизменность – тяготение к процедурам.**

Например, «Мне удалось привлечь много дополнительных клиентов за счет того, что придумал новую систему скидок» - тяготение к возможностям.

«Я успешно *поддерживал* и развивал *существующую* клиентскую сеть компании» - тяготение к процедурам (выделено курсивом) преобладает над возможностями (подчеркивание).

***5. «Сходство - различие***» - указывает, на что ориентируется человек в жизни и на работе – на выделение общего или различного.

**Тяготение к сходству** означает стремление к компромиссам в конфликтных ситуациях, чувство комфорта в ситуациях, хотя бы частично знакомых по прошлому опыту. Такие люди бывают очень успешны в разрешении конфликтов, с удовольствием находят и обсуждают общие интересы с окружающими.

Люди, **тяготеющие к различию**, предпочитают, обращать внимание на отличия, им бывает весьма сложно решать конфликты, однако именно склонность к поиску различий ведет ко многим изобретениям.

Вопросы для определения «сходства - различия» строятся по принципу: «Сравните, пожалуйста». Например:

* **- «Сравните свою специальность по образованию с реальной работой».**
* **- «Сравните свое последнее место работы с предыдущим».**

Вопросы могут быть как универсальными, так и ориентированными на проверку профессиональных знаний.

|  |  |
| --- | --- |
| **Сходство - Процедуры** | **Сходство - Возможности** |
| **«Консерватор»**  Склонен к работе в стабильной среде, к повторяющимся действиям и ситуациям. С трудом адаптируется к новой среде и видам деятельности. Стоит помнить, что такой сотрудник будет не очень эффективен в условиях изменчивой среды, а также совсем не пригоден к работе, требующей нового, нетрадиционного взгляда на происходящее. Такие люди очень хороши в тех видах деятельности, где требуется усидчивость, умение соблюдать точные технологии и процедуры, при этом среда стабильна и работа в достаточной степени рутинна.  Большим преимуществом таких людей является их стабильность как работников, а недостатком – слабо выраженное стремление к развитию и карьерному росту.  Оптимально для:   * **- делопроизводителя;** * **- бухгалтера;** * **- оператора по вводу данных;** * **- рабочего на конвейере.** | **«Эволюционер»**  Одно из универсальных сочетаний, дающих широкий диапазон подходящих видов деятельности. Предполагает эволюционное развитие, т.е. стремление к новым возможностям, технологиям, совершенствованию в сочетании с использованием лучшего из прошлого опыта, стабильный переход из одной фазы в другую. Такое сочетание подходит для всех видов деятельности, исключая чрезвычайно рутинные, где отсутствуют возможности, и где нужен кардинально новый взгляд на вещи, полный отказ от привычных установок.  Оптимально для:   * **- продаж;** * **- маркетинга;** * **- главбуха;** * **- руководящего состава;** * **- финансового отдела и т.д.** |
| **Различие – Процедуры** | **Различие – Возможности** |
| **«Контролер»**  Такое сочетание предполагает, с одной стороны, склонность к процедурному характеру работы, с другой – настрой на поиск нестыковок и различий. Отсюда легко сделать вывод, что подобные люди консервативны, склонны соблюдать установленные процедуры и находить в этом удовольствие, при этом довольно легко видят противоречия, ошибки, не склонны к компромиссам. Имеется опасность повышенной конфликтности и не очень хорошей коммуникабельности.  Оптимально для:   * **- контролер качества;** * **- налоговый контролер.** | **«Революционер»**  Такого рода люди склонны к очень существенным переменам, к совершенно новому видению ситуации, довольно радикально настроены по отношению к установленному порядку вещей, не склонны соблюдать процедуры, легко идут на риски. Именно такие люди нужны для того, чтобы найти абсолютно новые пути развития бизнеса, они очень креативны и нестандартно мыслят.  Оптимально для:   * **- креативных работ;** * **- изобретателя;** * **- ученого высокого уровня;** * **- проектной группы.** |

***6. Склонность к позиционированию себя в рабочих отношениях: «Одиночка» - «Руководитель» - «Командный игрок».***

Человеку задаются вопросы о его предыдущей работе, достижениях и т.п., при этом обращается внимание на то, каким образом он позиционирует себя по отношению к другим участникам событий. Например:

* **- «Опишите свое самое большое достижение / 2-3 основных достижения».**
* **- «Опишите рабочую ситуацию, о которой Вам наиболее приятно вспоминать».**
* **- «Опишите свой опыт работы на предыдущем месте».**

**«Одиночка»** основной акцент ставится на личное достижение и на собственные успехи, успехи команды воспринимаются как что-то существующее в стороне. Это не означает, что человек конфликтен или некоммуникабелен, просто у него такой стиль поведения. Предпочитает отвечать за обособленный участок работы, где можно выделить и оценить индивидуальный результат. Способен к самостоятельной работе, спокойно воспринимает работу в территориальном удалении от коллектива. Реже склонен перекладывать ответственность на других.

В случае, если есть результат или вознаграждение в значительной степени связаны с действиями окружающих, может быть сильно демонстрирован. Могут возникать конфликты, связанные с разделением зоны ответственности. Нуждается в одиночестве, чтобы все обдумать. Если такой возможности нет, может испытывать сильный стресс.

Для такого типа людей оптимальны вакансии, где может быть выделен четкий индивидуальный результат, который бы как можно меньше зависел от других членов коллектива.

**«Руководитель»** позиционирует себя как лидер, который продуцирует идеи и внедряет их в работу. Его интересуют как свои личные достижения (причем, важно, что они чуть выше достижений окружающих), так и достижения команды в целом. Для опытного руководителя характерно, что в его ответе личные достижения как таковые вообще не будут выделены, речь будет идти только о достижениях команды под его руководством. Является лидером по складу характера. Воспринимает успехи команды под своим руководством как свои собственные. Готов принимать на себя ответственность за действия команды в целом. При отсутствии должностных навыков управления может превратиться в деспота.

В случае, если человек с такой позицией не будет иметь подчиненных, он будет сильно демонстрирован, вплоть до поиска новой работы. Или же может стать неформальным лидером, борющимся за власть с руководителем.

**«Командный игрок».** Все основные действия и решения воспринимаются человеком как результат действия команды. Такой сотрудник мотивирован совместной работой, постоянным взаимодействием с коллегами, ему очень сложно быть одному, это может быть существенной демотивацией. Хорошо взаимодействует с другими людьми. Склонен к созданию позитивного микроклимата. Нуждается в одобрении, поэтому легко управляем разумным соотношением признания и порицания. Больше всего заинтересован в результате команды в целом. При отсутствии одобрения разочаровывается. Может не справиться со стрессовой ситуацией в одиночку, нуждается в совете и поддержке.

Желательно наличие четкой системы взаимодействия с коллегами в процессе выполнения работы. Для такого человека очень важно, чтобы оценивался его вклад в общий результат команды.

***7. «Активность - рефлективность»***

Принцип построения вопросов:

* **- вопрос должен быть направлен на описание действий, достаточно сложных, с тем, чтобы кандидат был сфокусирован на содержании;**
* **- вопрос не должен подсказывать активную форму залога при ответе (например, неверна формулировка «Что Вы будете делать в таких-то обстоятельствах?»). Лучше: «Опишите Ваши действия», «Каковы будут Ваши шаги?».**

Примеры вопросов:

* **- «Опишите Ваш первый день на работе».**
* **- «Перед Вами поставлена задача подобрать персонал в Ваш отдел. Опишите свои действия».**
* **- «Вам необходимо выбрать лучшего поставщика канцелярских товаров для компании. Ваши действия?».**

Варианты ответов могут быть сгруппированы и интерпретированы следующим образом:

|  |  |
| --- | --- |
| **Ответ** | **Интерпретация** |
| Используется 1-е лицо единственного числа в активном залоге: «делаю», «пытаюсь», «изучаю» и т.п. | Склонность к активным и достаточно автономным действиям, в большинстве случаев означает готовность принимать на себя обязательства и ответственность за предпринятые действия и шаги. |
| Используется 1-е лицо множественного числа в активном залоге: «делаем», «пытаемся», «изучаем» и т.п. | Склонность к активным действиям, при этом, ожидается предпочтение командной работе. Такой человек может дискомфортно себя чувствовать при длительной работе вне коллектива. |
| Используются отглагольные существительные: «изучение», «работа», «действия» и т.п. | Человек в большей степени склонен к анализу; может быть менее активен при необходимости предпринять определенные шаги. Хорошо обдумывает свои действия. |
| Используются формы типа «надо сделать» | Аналогично предыдущему; но может также означать уход от персональной ответственности. |
| Используется пассивный залог и безличные формы: «мне скажут», «меня познакомят», «будет сделано», «будет изучено» и т.п. | Уход от персональной ответственности, не склонен самостоятельно действовать и принимать решения. Может быть эффективен только при наличии четких инструкций и постоянном контроле. Однако данная картина означает высокий уровень исполнительности и очень хорошую управляемость. При появлении в ответе неоднократно может означать некомпетентность именно в данном вопросе. |

При ответе может получаться комбинация из нескольких вариантов. В этом случае рекомендуется строить шкалу, на основании которой делать выводы и прогнозы.