

Сам себе кадровик

Хотя ни одна организация немислима без работы по подбору и управлению персоналом, без специального человека в должности менеджера по персоналу вполне можно обойтись.

Любая компания, независимо от сферы деятельности, не может обойтись без, например, бухгалтера. Зато вполне может обойтись без менеджера по персоналу, если перераспределить его функции между другими сотрудниками. Целесообразно это или нет — тема для отдельной дискуссии. С некоторыми функциями обычно проблем не возникает. Например, кадровое делопроизводство можно поручить секретарю или тому же бухгалтеру, а обучение, оценку и мотивацию персонала непосредственным руководителям сотрудников. Гораздо сложнее перераспределить функцию поиска и первичного отбора кандидатов на вакантные должности. С какими проблемами может столкнуться работодатель, обходящийся без соответствующего специалиста, пойдет речь в этой статье.

Агентства: мифы и реальность

Безусловно, можно обратиться за помощью к профессионалам. Цены на услуги по подбору кадров разнятся: от одного месячного оклада до 30% годового дохода заказанного вами специалиста, а высокая стоимость услуги, к сожалению, не всегда является

гарантией ее качества — вам могут подобрать то, что нужно, а могут не подобрать ничего. «У нас большая база специалистов» — «удочка», с помощью которой агентства «ловят» неопытных работодателей. На самом деле база специалистов может пригодиться в крайне редких случаях. Например, если совсем недавно агентство работало над аналогичным заказом другой компании и у нее остались невостребованные заказчиком кандидаты, которые еще не успели найти себе подходящую работу. В основном, «большая база специалистов» выполняет имиджевую роль. Какой прок от резюме кандидатов, которые уже работают, если, конечно, вы не можете предложить им условия гораздо лучше, чем они имеют сейчас?

Обычно поиск кандидатов в агентствах идет стандартным путем — ваша вакансия размещается в СМИ, просматриваются данные кандидатов, разместивших свои резюме в Интернете. Еще один момент, который следует знать заранее: агентства обычно завышают оплату труда сотрудников, для того чтобы их было легче и быстрее найти и было что предложить. Если у вас «белая» компания, стандартные требования к кандидатам, а

оплата труда высокая — за такую вакансию возьмется любое агентство и выполнит ваш заказ быстро и качественно. Однако, если вакансия несбалансированная, что встречается гораздо чаще — можно одновременно заказать услугу не одному, а нескольким кадровым агентствам и все же ожидать у моря погоды. Или столкнуться с большим шквалом неподходящих кандидатов.

Все решают люди

Как и в любой другой сфере услуг, не все зависит только от имени, репутации и стоимости услуг агентства (хотя и эти факторы играют не последнюю роль). Многое упирается в личность и опыт менеджера, который будет работать над вашей вакансией. Без соответствующей квалификации можно, конечно, и «в яблочко» попасть, но очень может быть, что, кроме потраченного времени на неоднократное объяснение, кто вам нужен, и изучение/подписание типовых договоров с кадровыми агентствами различного уровня, другого результата не будет.

Обычно менеджер агентства, закрывший вашу вакансию, становится «внештатным» сотрудником, которому можно поручать

самые замысловатые вакансии. Во-первых, он уже знает особенности компании, во-вторых, вы его постоянный клиент и он не заинтересован вас потерять. Но прежде чем вы получите такого специалиста, придется потратить немало времени на «подбор» того самого менеджера. Поэтому передписанием договора с агентством постарайтесь познакомиться с менеджером, который будет заниматься вашей вакансией. Если вы чувствуете, что между вами нет взаимопонимания, что не готовы полностью доверить ему работу — лучше найти другое агентство. Плохим сигналом является то, что менеджер интересуется только формальными признаками вакансии (возраст, оплата, график, стаж и т.п.) и не расспрашивает вас о специфике работы, которую предстоит выполнять специалисту, о коллективе, в котором придется работать, характере руководства, причине появления вакансии и т.п. В этом случае вас скорее всего завалят формально подходящими резюме.

Можно ли застраховать себя от недоброкачественных услуг многочисленных агентств, которые презентуют себя как профессионалов своего дела и претендуют на эксклюзивный договор с вами и обязательный аванс? Да, по крайней мере, отчасти. Для этого необходимо проследить, есть ли в договоре соответствующие формулировки. Например, что будет в случае, если в течение определенного периода времени агентство не предоставит вам подходящего кандидата? А если агентство предоставит кандидатов, которые формально подходят по требованиям, но будут отказываться сами? Предоставит ли агентство одноразовую бесплатную замену в случае ухода или увольнения выбранного ими сотрудника? Если да, то в течение какого периода времени? Возвратит ли агентство часть оплаченных вами денег и если да, то какую сумму и в каких случаях?

Практика многих компаний показывает, что далеко не всегда можно полагаться на помощь кадровых агентств. И даже если у вас есть хорошее, проверенное агентство, иногда возникают вакансии, которые гораздо проще, дешевле и быстрее закрыть собственными силами.

Формулирование требований

Чтобы найти специалиста, нужно выйти с предложением на рынок труда. А это означает, что ваше предложение нужно сделать рыночным.

В зависимости от причин возникновения вакансии могут быть «рабочими» и «новыми». Появление «рабочей» вакансии — это следствие внутренней ротации кадров, ухода/увольнения сотрудника. В этом случае у работодателя имеется четкое представление об

объеме и характере выполняемой работы, определены положительные и отрицательные моменты, сложились профессиональные и психологические портреты.

Ситуация «новой» вакансии гораздо сложнее. Здесь приходится иметь дело скорее с «задумчивым образом», чем с конкретной вакансией, и результат обычно соответствующий. Указал работодатель общие требования — и поток кандидатов стал неуправляемым, а главное, что при таком подходе очень легко выплеснуть вместе с водой ребенка. Усложнил требования — и поток иссяк, прежде чем успел возникнуть: кандидатов не было, нет и неизвестно когда они появятся.

Казалось бы, что проще — упростить требования к кандидатам и иметь возможность выбирать наиболее подходящего из всех подходящих, а не более или менее подходящего из совсем несоответствующих? Однако практика показывает, что принять такое решение работодателю ох как не просто — все мы понимаем, например, что не стоит покупать мебель высочайшего качества, если в офисе нет соответствующего ремонта, однако отказываемся признать эту логику, когда речь идет о подборе новых сотрудников.

Мы хотим идеального/уникального/универсального кандидата, например, для того, чтобы не пришлось тратить время на его обучение. Или, например, для того, чтобы готовый специалист подобно великому полководцу, пришел, увидел, победил. При этом мы довольно часто упускаем из виду, что в офисе используется компьютерное оборудование времен перестройки, новому сотруднику негде припарковать собственный автомобиль, а в туалете нет туалетной бумаги. Информацию о существующем положении дел новый сотрудник может получить не иначе как из клочков разрозненных документов, плящущихся на полках в шкафу, а в курс дела его будет вводить его начальник, которому всегда некогда.

Если серьезный специалист готов выйти на такие условия, стоит задуматься, в чем именно он заинтересован — получать более высокий доход, чем ему предлагали в других компаниях или он устал и хочет «отойти от дел». Конечно, может оказаться, что он живет в соседнем доме, ему нравится преодолевать сложности, он всегда мечтал работать именно в вашей компании и т.д., но в целом, высококлассные специалисты не заинтересованы выходить на работу в неизвестные компании — это конец их карьеры. Разве что на короткое время, пока на горизонте не замаячит долгожданное предложение от инофирмы. Так что стоит семь раз отмерить, прежде чем долго-долго искать самого-самого лучшего, который в итоге окажется самым неподходящим.

Грамотно обозначенные параметры поиска специалистов структурируют поток соискателей, дают больше возможностей для выбора кандидатов и экономят время. Например, можно взять кандидата без опыта работы в конкретной области, но с обязательным профильным образованием. Или с опытом работы с данным товаром, но без опыта руководящей работы — у такого сотрудника будут «гореть» глаза, он в доску расшибется, чтобы доказать вам, что его ненанасно взяли, да и обойдется такой специалист гораздо дешевле готового профессионала. Обычно возражения работодателя на такое предложение следующие — нам некогда и некому его учить, он должен прийти и сразу начать работать. В этом случае упускается из виду, что полностью соответствующего кандидата придется искать долго-долго, если случайно не повезет, а за это время можно найти как минимум трех других не полностью соответствующих кандидатов, которые успели бы самостоятельно освоить незнакомый им участок работ или группу товаров. Не боги горшки обжигали.

Главное при упрощении требований к соискателям — искать лично и эмоционально зрелого кандидата, который, зная о том, что ожидается из виду, что полностью испытательного срока и по каким критериям будет оцениваться работа по его окончании, сумеет адекватно оценить собственные силы заранее: справиться ли он с поставленными перед ним задачами или нет.

Давайте попробуем разобрать «по винтикам» вакансию специалиста своего дела — мастера по ремонту часов. Такая ли сложная у них конструкция, как нам кажется? А тогда откуда в нашей стране в 90-е годы прошлого века появились многочисленные специалисты, которые умели собрать и разобрать компьютер за несколько минут? Ведь основная проблема и заключается в том, что мастера по ремонту часов «вымирают» в связи с их невостребованностью на рынке труда. Тогда что же мы ищем по полгода на этом самом рынке? Как мы поступим в случае, когда нам нужно найти деталь вышедшего из употребления механизма? Чаще всего — берем что-то похожее и вытаскиваем изделие требуемой конфигурации. Так и при поиске мастера по ремонту часов: самый простой и результативный путь — найти кандидата, подходящего по личным качествам, и прикрепить его к опытному наставнику или отправить на краткосрочное обучение.

Чтобы найти подходящего по личным качествам кандидата в часовщики, надо составить его портрет. Скорее всего, это должен быть толковый человек, с техническим уклоном, вежливый, добросовестный, усидчивый, спокойный, без вредных привычек и амбиций. У кандидатов такого типа нет стремления к карьерному росту, у них другая

мотивация — своевременно выплачиваемая зарплата, близость работы от дома, отсутствие нервотрепки в лице начальника, приемлемый социальный пакет, например, бесплатные обеды, путевки для его детей в летний лагерь со скидками и пригласительные билеты на новогодние праздники. Разве кандидатов без соответствующего опыта работы, но с такими личностными параметрами на рынке труда мало?

Выбор инструментов

Если вакансию сбалансировать, с ней можно выходить на рынок труда. Следующая задача — понять, в каком месте искать кандидатов. Стоит ли размещать такую вакансию в специализированные СМИ по поиску работы или такого человека лучше искать через знакомых своих сотрудников? Или разместить бегущую рекламную строку о вакансии на местном телевидении (что обходится работодателю в копейки)? А можно дать объявление в местных (районных) газетах, связаться с фирмой, которая изготовит и расклеит листовки в подъездах рядом с местом работы будущего мастера по ремонту часов.

Безусловно, искать подходящего руководителя такими методами крайне неэффективно. Такие кандидаты водятся в Интернете, если речь не идет о начальнике АХД или строительных работ. А значит, самой эффективной рекламой о вакансии руководителя будет вакансия, размещенная на специализированных сайтах по поиску работы в Интернете. Существуют много таких электронных ресурсов, но самые посещаемые — это www.job.ru и www.hh.ru. У каждого из них есть свои нюансы, преимущества и недостатки, но искать кандидатов через один источник тоже неэффективно, нужно пользоваться 2—4 одновременно и попеременно менять их. Например, на этой неделе разместить вакансию на www.job.ru, на следующей неделе на www.hh.ru, каждый день утром или вечером просматривать свежие резюме кандидатов на этих сайтах и на сайтах специализированных газет, например, таких как www.rabota.ru, www.zarplata.ru. И т.д.

Другие вакансии, например, вакансия бухгалтера — насколько целесообразно размещать ее через Интернет? Ведь по роду своей деятельности бухгалтер работает за ПК, но может не иметь выхода в Интернет, особенно, когда речь идет не о главном бухгалтере, а о бухгалтере на участке, например, расчета зарплаты. И дома такой специалист тоже может не иметь ПК. Зато бухгалтеры читают профессиональные и специализированные СМИ по поиску работы, которых тоже не так уж и мало, например «Работа&зарплата», «Работа для Вас», «Элитный персонал». У каждого из этих СМИ есть свои минусы и плюсы, например, несмотря на то что первый

и второй из перечисленных СМИ похожи, практика показывает, что вакансии попроще эффективнее размещать в «Работе & зарплате», а вакансии более высокого уровня — в «Работе для Вас». Для поиска серьезных специалистов в регионах можно использовать региональную «Работу для Вас», а на самые простейшие вакансии — в региональную газету «Из рук в руки».

При подаче объявления о вакансии в специализированные печатные СМИ очень важно выбрать правильную рубрику для размещения. Рекомендуется давать объявление поочередно то в одну, то в другую смежную рубрику и отслеживать эффективность размещения. Существуют и другие средства поиска персонала. Например, размещение короткой рекламной статьи в газете «Элитный персонал» или рекламного модуля в профессиональных СМИ, которые читают специалисты, которых вы ищите, поиск через знакомых своих сотрудников, ярмарки вакансий, взаимодействие с профильными ВУЗами. Я бы не рекомендовала искать кандидатов через службу занятости, во всяком случае, не использовала бы его как основной и, тем более, единственный источник поиска кандидатов даже на вакансию уборщицы.

Эффективность рекламы необходимо отслеживать. Это можно сделать, задавая вопрос звонившим по объявлению соиска-

тели, краткую инструкцию можно прочитать в приложении 1.

Сфокусированное интервью

Итак, требования сформулированы, средства поиска кандидата выбраны. Теперь необходимо разместить объявление о вакансии СМИ, потом отсортировать поступившие звонки (резюме) кандидатов и назначать время для проведения собеседования с ними. Такую работу вполне можно поручить секретарю. Тут тоже есть важный нюанс — если кандидат не получает достаточно информации о вакансии, на собеседование он не придет: «это шарашкина контора какая-то, звонила молодая девчонка, не могла связать и двух слов, ничего толком не смогла рассказать о будущих обязанностях, но зато задавала много глупых вопросов».

Существует много методов конкурсного отбора кандидатов. Самым распространенным является собеседование (сфокусированное интервью). Собеседование условно делится на три части: вступительную, основную и заключительную, при этом доля интервьюера в объеме общей беседы должна составлять не более 40%, а показатели распределяются неравномерно — если в начале беседы роль интервьюера активная, то по мере приближения к концу она постепенно снижается.

Что требуется для отбора необходимого сотрудника

1. Сформулированные требования (чего мы от него ожидаем?).
2. Соответствующий метод (интервью, конкурс и т.д.).
3. Вопросы, позволяющие выяснить соответствие кандидата требованиям.
4. Умение создавать у кандидата «привлекательный образ фирмы».

телям о том, из какого источника они узнали о вакансии. Или предлагая приходившим на собеседование кандидатам заполнять соответствующую графу в анкете. Реклама может быть неэффективной не только по причине неправильно выбранного источника, она может быть неэффективна сама по себе, т.е. сам рекламный текст может не только не привлекать кандидатов, но и вызывать у них отторжение. Существуют стандартные правила составления рекламного текста о вакан-

Вступительная часть, на которую отводится около 15% времени беседы, направлена на создание атмосферы взаимопонимания и способствует тому, чтобы соискатель чувствовал себя непринужденно и разговорился. Лучше всего начать интервью с контактных вопросов, чтобы втянуть соискателя в разговор. При этом желательно строить вопросы таким образом, чтобы респондент отвечал на них положительно. Например: «Иван Иванович»? — «Да» — «Вас приглаша-

ли на вакансию коммерческого директора?» — «Да». И т. д.

Основная часть беседы направлена на сбор данных. Сначала задаются общие вопросы, касающиеся опыта и квалификации специалиста в интересующей области. Например, «Расскажите о себе то, что считаете нужным». Общие вопросы имеют важное преимущество — отвечая на них, соискатель практически всегда выделяет наиболее существенные для него моменты, что не происходит при ответах на конкретные вопросы. **Для развертывания важных для работодателя тем можно использовать следующие приемы:**

- не спешить заполнять паузу каким-либо вопросом, если кандидат замолкает;
- эмоционально вознаграждать ответы, которые соответствуют цели беседы, подбадривая кандидата кивками головой или вербальными «да-да, продолжайте, пожалуйста»;
- повторять последнюю фразу кандидата с вопросительной интонацией;
- задавать одни и те же вопросы, используя разные формулировки;
- использовать расширяющие вопросы типа

«Что вы имеете в виду?», «Не могли бы вы расскажите об этом подробнее»;

- использовать обобщающие вопросы типа «Правильно ли я вас понял?»

Обычно при развернутом ответе кандидата можно найти тему, «прицепившись» к которой можно получить всю необходимую информацию. Заключительная часть интервью строится таким образом, чтобы сохранить «хороший климат» общения — завершение должно быть обоюдно приятным. Существуют фразы, помогающие завершить беседу в случае, если кандидат чересчур разговаривался. Например, «В то короткое время, которое у нас осталось» или «Прежде чем закончить нашу беседу».

Заключительная часть служит для подведения итогов беседы, после чего необходимо уведомить кандидата о дальнейших взаимодействиях. Например: «Было очень приятно с вами познакомиться. Мы подумаем до конца следующей недели и в случае положительного решения по вашей кандидатуре обязательно перезвоним вам в понедельник».

Ну вот и все — кандидат найден. Однако и на этом этапе компания довольно часто

«теряет» выбранного кандидата. Обычная картина — кандидат с нетерпением ждет, чтобы ему позвонили: «Неприлично самому навязываться, мне же сказали, что если моя кандидатура их заинтересовала, то мне об этом обязательно сообщат». А компания ждет того же самого от кандидата: «А чего его уговаривать, если он сам молчит». Чтобы этого не случилось, необходимо договориться о дальнейшем взаимодействии с кандидатом в конце собеседования: кто кому позвонит, в каких случаях и когда. Если процесс отбора по каким-либо причинам затянулся, подходящего кандидата нужно «держать на крючке», т.е. обязательно сообщить ему, что его кандидатура рассматривается. В противном случае за это время кандидат может получить другое предложение и принять его даже несмотря на то, что работа в вашей компании ему гораздо интереснее. А вам придется все начинать с самого начала.

СТЕЛЛА ЗЕЛЕПУХИНА
Независимый HR-эксперт,
консультант форума «Кадровый
консалтинг» на Работе.ру

ИНСТРУКЦИЯ ПО СОСТАВЛЕНИЮ ТЕКСТА ОБЪЯВЛЕНИЯ О ВАКАНСИИ ДЛЯ РАЗМЕЩЕНИЯ ЕЕ В СМИ

Текст вакансии условно можно разделить на следующие разделы — информация о вакансии, информация о компании, требования к кандидатам, условия и контакты. В объявлении указывается следующая информация.

1. ИНФОРМАЦИЯ О ВАКАНСИИ:

- название вакансии должно отражать содержание работы. Например, продавец часов, а не просто продавец, бухгалтер на участке расчета зарплаты, а не просто бухгалтер. В вакансиях руководителей желательно указывать количество подчиненных сотрудников;
- основные задачи и функции будущего сотрудника необходимо указывать по возможности подробно, выделяя главное.

2. ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ:

- размер (крупная, крупнейшая, небольшая, можно указать общую численность персонала);
- принадлежность (российская, если иностранная, то желательно указать страну);
- положение на рынке (ведущая, лидирующая, стабильная, динамично развивающаяся);

- статус (финансово-промышленная группа, холдинг, концерн);
- описание сферы бизнеса:
 - производство чего (часы, алкогольная продукция, обувь);
 - торговля какая (опт, розница) чем (часы, алкогольная продукция, обувь);
 - услуги какие (финансы, консалтинг, аудит, реклама, туризм).

3. ТРЕБОВАНИЕ К КАНДИДАТАМ:

- образование;
- опыт работы (обязательный, желательный, в какой должности, в сфере бизнеса, сколько лет);
- уровень владения языком (свободный, разговорный, письменный, устный);
- навыки работы на ПК (перечислить конкретные программы).

4. УСЛОВИЯ РАБОТЫ:

- уровень дохода (до и после испытательного срока) и его форма (оклад, %, премии, бонусы); в некоторых случаях целесообразнее указать, что з/п обсуждается;
- график работы (ненормированный день, сменная работа, командировки);
- особые условия (наличие личного автомобиля, домашнего телефона);

- социальные льготы (бесплатные обеды, проезд, страховка, служебный транспорт);
- перспективы роста (профессионального и карьерного);
- другие «приманки» (хороший коллектив, бесплатное обучение).

5. КОНТАКТЫ:

- месторасположение компании (если фирма легко вычисляется, а это нежелательно, то указывается не метро, а район Москвы — ЗАО, ЦАО и т.д.);
- номер телефона, адрес электронной почты, контактное лицо.

Текст объявления располагается в следующем порядке — название вакансии, информация о компании, информация о вакансии, требования к кандидатам, условия работы, контакты. При размещении текста о вакансии в печатные СМИ необходимо кратко изложить главное. Для размещения рекламы в Интернет текст должен быть более развернутым. Обычно он располагается в порядке, установленном на сайте.

Принятые сокращения: компьютер — ПК, зарплата — з/п, желательно — ж, обязательно — о, метро — м.

ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

СПОСОБНОСТЬ ВЫПОЛНЯТЬ РАБОТУ

ПОЗВОЛЯЕТ ЛИ ПОСЛУЖНОЙ СПИСОК КАНДИДАТА ПРАВИЛЬНО И ОЧЕНЬ ХОРОШО РАБОТАТЬ В ЭТОЙ ДОЛЖНОСТИ, НАСКОЛЬКО КАНДИДАТ КОМПЕТЕНТЕН ОТНОСИТЕЛЬНО ПРЕДПОЛАГАЕМОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?

ОСНОВНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

1. «Каковы были ваши три наиболее важные обязанности на работе?»
2. «Какие специальные навыки или знания требовались вам для выполнения этих обязанностей?»
3. «Какими своими достижениями вы больше всего гордитесь?»
4. «Расскажите о трудностях, с которыми вы столкнулись, о чем-нибудь, с чем вам оказалось трудно справиться.»
5. «Если бы вы обратились к вашему руководителю с просьбой о повышении (например, в зарплате), какую причину вы бы указали?»
6. «Что вы можете сказать о нагрузке, которая была у вас в организации?»
7. «Как вы распределили свое время для исполнения ваших основных обязанностей?»
8. «Какие повышенные обязанности были у вас на работе?»
9. «Чему вы научились, работая на занимаемых должностях?»

КОММУНИКАбельНОСТЬ

10. «Насколько важной на этой работе были коммуникабельность и взаимодействие с другими людьми?»
11. «Какие контакты в вашей работе были более трудными, письменные или устные?»
12. «С кем были связаны наибольшие проблемы при выполнении ваших обязанностей?»
13. «С кем вы чувствовали себя наиболее комфортно?»

КОММЕРЧЕСКАЯ ЗРЕЛОСТЬ

14. «Что вам не нравится в большинстве коммерческих сделок?»
15. «Каков процент ваших коммерческих переговоров, заканчивающихся сделками?»
16. «Сколько у вас уходит времени на завершение сделки начиная от первоначального контакта?»

17. «Расскажите мне о проблемах получения оплаты от клиентов, с которыми вам приходилось сталкиваться.»
18. «Каков был объем продаж, когда вы начали работу, и каков он был, когда вы уволились?»
19. «С какими людьми вы любите заключать коммерческие сделки?»
20. «С какими людьми вы не любите заключать коммерческие сделки?» и вслед за этим: «Как вам удается заключать сделки с этими клиентами?»
21. «С какими общепринятыми возражениями вам приходится сталкиваться?»
22. «С какими самыми трудными возражениями вам приходится встречаться в вашей работе?», «Как вы с этим справляетесь?»
23. «Расскажите мне о вашем катастрофическом провале.»
24. «Приведите пример сделки, которая была по всем критериям проиграна. Как вы исправили ситуацию?»

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СПОСОБНОСТИ, РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

25. «Устанавливаете ли вы для себя цели?»
26. «Вы всегда достигаете своих целей?»
27. «Над сколькими задачами можете вы работать одновременно?»
28. «Над сколькими задачами вам нравится работать одновременно?»
29. «Опишите ваш типичный рабочий день. С какими проблемами вы обычно сталкиваетесь при выполнении работы?»
30. «Опишите работу, которая потребовала больших затрат энергии в течение долгого времени.»
31. «Откуда вы черпаете энергию, когда у вас много работы, требующей дополнительных усилий и времени?»
32. «Необходимы ли вам сверхурочные часы для выполнения вашей работы?»

УПРАВЛЯЕМОСТЬ

УПРАВЛЯЕМОСТЬ, СПОСОБНОСТЬ ПОДЧИНИТЬ СЕБЯ ТРЕБОВАНИЯМ ОРГАНИЗАЦИИ — ЭТО НАЧАЛО УПРАВЛЕНИЯ. ЧЕЛОВЕК, СПОСОБНЫЙ И ЖЕЛАЮЩИЙ РАБОТАТЬ, НО НЕ УПРАВЛЯЕМЫЙ, МОЖЕТ СОЗДАТЬ ОЧЕНЬ СЕРЬЕЗНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В СОВМЕСТНОЙ РАБОТЕ.

1. «Как вы относитесь к указаниям?»
2. «Как вы воспринимаете критику?»
3. «Назовите вопросы, по которым вы были не согласны с вашим руководителем.»
4. «В каких областях мог бы ваш руководитель выполнить работу лучше?»
5. «Расскажите мне о случае, когда ваша работа или идея подверглись критике.»
6. «Как ваш руководитель добивался от вас наилучшего результата?»
7. «Опишите мне самого лучшего руководителя, который у вас когда-либо был» и за этим «Что делало его таким необычным?», «Как вы вза-

- имодествовали с ним?», «Как вы реагировали на обратную связь, его инструкции и критику?»
8. «Приходилось ли вам бывать в ситуации, когда люди отвергают ваше предложение и не дают вам вставить слово в его защиту?»
 9. «Как вам удалось отстоять свою точку зрения?»
 10. «Как изменяется ваше поведение, когда ваш руководитель отсутствует?»
 11. «Расскажите мне о случае, когда нужно было принять решение, а ваш руководитель отсутствовал.»
 12. «Как вы поступаете, когда требуется принять решение, а инструкции не существует?»

ЖЕЛАНИЕ ВЫПОЛНЯТЬ РАБОТУ

СУЩЕСТВУЕТ РАЗЛИЧИЕ МЕЖДУ СПОСОБНОСТЬЮ И ЖЕЛАНИЕМ ВЫПОЛНЯТЬ РАБОТУ. ЖЕЛАНИЕ ВЫПОЛНЯТЬ РАБОТУ — ЭТО КАК МИНИМУМ ЖЕЛАНИЕ ПРИМЕНЯТЬ СВОЙ ОПЫТ, СВОИ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ В СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИТУАЦИИ.

1. «Какие личные качества, по-вашему, необходимы для успешного выполнения этой работы?»
2. «Какими из этих качеств обладаете вы?»
3. «Приведите пример из вашей работы, демонстрирующий вашу настойчивость.»
4. «Что вы можете сказать о ваших успехах до настоящего времени?»
5. «Задним умом каким образом вы могли бы улучшить ваши успехи?»
6. «Что вы сделали такого, чем вы могли бы гордиться?»

- к этому отнеслись?»
16. «Какие решения для вас являются наиболее трудными?»
 17. «Расскажите мне о случае, когда потребовалось принять быстрое решение.»
 18. «Как вы поступите, если я не возьму вас на работу?»

СПОСОБНОСТЬ И ЖЕЛАНИЕ ЛАДИТЬ С ДРУГИМИ ЛЮДЬМИ

7. «Как вам удается добиться понимания других людей при работе с ними?»
8. «С какого рода людьми вы лучше всего ладите?»
9. «С какого рода людьми вы находите трудным ладить?»
10. «Как вы определяете сотрудничество?»
11. «Как бы вы определили благоприятную рабочую атмосферу?»

МОТИВАЦИЯ

19. «Что вы предприняли, чтобы стать более эффективным в вашей должности?»
20. «Сколько времени вам потребуется, чтобы внести свой вклад в дело?»
21. «Что вы можете сделать для нас такого, чего не может сделать другой?» или «Почему я должен принять вас?»
22. «Как долго вы будете работать в нашей организации?»
23. «Почему вы устраиваетесь к нам на работу?»
24. «Почему вы устраиваетесь на эту должность?»
25. «Что вы знаете о нашей организации?»
26. «Что вы ожидаете от этой работы?»
27. «Что вам больше всего нравится в этой работе?»
28. «Что вам меньше всего нравится в этой работе?»

ПОВЕДЕНИЕ В СТРЕССОВОЙ СИТУАЦИИ

12. «Как вы поступаете, когда вам необходимо выполнить большой объем работы за короткое время? Какова ваша реакция?»
13. «Расскажите о случае, когда ваша деятельность не оправдала ваших ожиданий.»
14. «Приведите мне пример случая, когда вам сказали «нет». Какова была ваша реакция?»
15. «Приведите пример, когда с вами отказались вести дело, и как вы

