**Введение**

Одно из направлений управления персоналом на предприятии – набор и отбор работников. Предприятие заинтересовано в повышении конкурентоспособности, что требует отбора как высокоэффективных технологий и техники, так и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умения, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства.

*Прием (наем) на работу* - это ряд действий, предпринимаемых предприятием для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных предприятием.

*Отбор* – процесс, в котором предприятие отбирает из списка заявителей кандидата или несколько кандидатов, которые наилучшим образом подходят по критериям для вакантного места, принимая во внимание условия окружающей обстановки. После набора соответствующего количества кандидатов необходимо провести отбор, т.е. окончательный выбор претендента. Собеседования и объективные тесты – самые распространенные методы, используемые для окончательного выбора.

*Собеседование* преследует три основные цели: а) дает возможность менеджеру оценить соответствие кандидата его будущей работе; б) позволяет кандидату решить, подходит ли эта работа для него; в) создает образ хорошего бизнеса.

## Собеседование и его основные цели

Собеседование является одним из наиболее распространенных методов отбора и оценки персонала. При кажущейся внешней простоте применения оно является одним из самых трудоемких процессов, требующим обязательной подготовки проводящего его сотрудника. Основная цель собеседования — получение информации, которая **позволит:**

1. оценить, насколько данный кандидат подходит для предполагаемой должности (то есть, провести оценку профессиональной пригодности соискателя (его профессиональных знаний и навыков, деловых, индивидуально-психологических и психофизиологических качеств)
2. определить, насколько данный кандидат выделяется из всех заявивших свои кандидатуры на замещение вакантной должности (какие качества и навыки преобладают, а какие, наоборот, нуждаются в дальнейшем развитии)
3. насколько эти качества важны для вакантной должности
4. возможен ли прием на работу сотрудника с условием дальнейшего роста
5. будет ли вакантная должность «шагом вперед» для соискателя или он давно «перерос» предполагаемую должность
6. установить, достоверна ли предоставляемая кандидатом информация (имеется в виду только первичная оценка достоверности информации).

В последнее время все больше внимания уделяется не только определению соответствия кандидата требуемой квалификации, но и выяснению того, насколько новый человек **«впишется**» в корпоративную культуру организации, сможет ли он принять действующие в организации принципы и нормы поведения.

## Подготовка к проведению собеседования

Проведение собеседования требует тщательной подготовки. Для качественного проведения собеседования понадобятся:

1. Биографическая анкета. Возможно использование и иных анкет, с помощью которых можно получить не только биографические сведения, но и представление о личностных качествах кандидата или его профессиональных воззрениях.
2. Должностная инструкция или квалификационная характеристика, личностная спецификация (документ, описывающий параметры, которыми должна обладать личность для успешного выполнения работы). В отдельных компаниях применяется документ, называемый «заявка на подбор», где перечисляются знания, умения, навыки и качества, которыми должен обладать кандидат для успешной работы в предполагаемой должности. В документах подобного рода обычно указываются и обязательные требования, и желательные.

В ряде компаний используется еще один документ, чаще всего именуемый «схема отбора», в котором описывается порядок проведения собеседования (кто из сотрудников и на каком этапе подключается к проведению собеседования; как распределяются обязанности между сотрудниками компании в целях обеспечения наилучшего подбора специалистов; какие тесты, опросники и деловые игры используются). Безусловно, над созданием этого документа придется поработать. Однако впоследствии он обеспечит значительную экономию времени при подготовке материалов для оценки соискателей.
Целесообразно разработать еще один документ — для отражения результатов собеседования. В некоторых компаниях информацию по результатам собеседования включают в бланк анкеты, а иногда выносят в отдельный документ. В любом случае информация об итогах собеседования должна содержать сведения о том, кто и когда проводил собеседование с соискателем, каково мнение сотрудников, проводивших собеседование, о данном кандидате, насколько кандидат соответствует заявленной должности, есть ли возможность использовать кандидата на других работах, какое принято решение (о приеме на работу или об отказе в приеме).

Перед началом собеседования желательно лишний раз просмотреть анкету или резюме соискателя и отметить вопросы, которые следует уточнить в процессе беседы.

## Классификация собеседований

Для того, чтобы сделать процесс отбора наиболее оптимальным, целесообразно использовать различные варианты проведения собеседований. Умение проводить различные виды собеседований предоставит вам дополнительные возможности для правильной оценки соискателей, а также позволит добиться высоких результатов работы.

По **структуре** собеседования подразделяются на:

1. Жесткое (структурированное). Основной чертой данного вида является заранее составленный план, в котором определены темы для разговора и вопросы соискателю. Такое собеседование рекомендовано для оценки профессиональных навыков. Сотрудник компании при подготовке вопросов структурированного собеседования использует должностную инструкцию на вакантную должность и в процессе беседы «по пунктам» скрупулезно выясняет соответствие соискателя установленным требованиям. Минусом этого собеседования является то, что часть вопросов, касающихся, например, личностных качеств, привычек, мотивационной направленности, останется «за рамками» беседы.
2. Свободное (не структурированное). Данный вид собеседования больше напоминает светскую беседу, в которой интервьюеру отводится роль направляющего. Для его проведения обычно намечаются только основные темы. Однако здесь всегда есть опасность того, что «мирный» и «свободный» ход беседы может увести достаточно далеко от основной темы разговора и, в конечном итоге, интервьюер и соискатель могут остаться с ощущением приятно проведенного времени, но с большим количеством невыясненных вопросов.
3. Комбинированное. Комбинированное собеседование является оптимальным для наиболее полной оценки соискателя. При заранее разработанном плане появляется возможность оценить профессиональные знания соискателя, навыки в жестко заданных рамках, а в свободной беседе прояснить, какие общечеловеческие ценности признает потенциальный работник.

По **форме организации** различают:

1. Индивидуальное собеседование. При индивидуальном собеседовании один интервьюер работает отдельно с каждым новым соискателем, что позволяет установить наиболее прочный контакт. При правильном подходе между ними возникают доверительные отношения, способствующие подробному и тщательному обсуждению всех необходимых тем. Однако здесь возможна ситуация, когда интервьюеры, находясь под впечатлением от предыдущих кандидатов, неверно, субъективно оценивают очередного соискателя, так как на фоне своих предшественников он может выглядеть «бледно» или, наоборот, слишком «ярко».

Есть еще один момент, о котором часто забывают. Нередко на собеседование приходят соискатели, не слишком подходящие на заявленную должность. Но их навыки и опыт могут быть полезны на других участках работы в компании. Очень важно, чтобы сотрудник, проводящий собеседование, был заранее сориентирован на «параллельный» отбор таких кандидатов, осведомлен о возможных и планируемых изменениях в организации, проинформирован о потребностях различных структурных подразделений в персонале (в том случае, если собеседование проводится не отделом персонала, а, например, линейным менеджером) и не относился к работе излишне «формально». Это позволит не упустить ценного для компании соискателя и, в конечном итоге, сэкономить средства на подборе специалистов разного профиля.

1. Групповое собеседование. В данном случае с соискателем общаются несколько интервьюеров. Такое собеседование создает максимально напряженную ситуацию для интервьюируемого, а это позволяет оценить, как он «держит удар», насколько выдерживает прессинг. Необходимость в проведении группового собеседования может возникнуть тогда, когда вакантная должность подразумевает наличие узкопрофессиональных знаний, которые сотрудник отдела персонала оценить не в состоянии. Для того, чтобы удостовериться в наличии у соискателя необходимых знаний, приглашаются специалисты отдела, в который нанимается кандидат. Кроме того, групповое участие в собеседовании предоставляет возможность оценить не только профессиональные, но и личные качества соискателя и снизить вероятность того, что соискатель «не впишется» в новый коллектив.
2. При планировании данного вида собеседования необходимо четко распределить роли между интервьюерами. Впрочем, в этом случае возможна ситуация, когда собеседование «ведет» один из интервьюеров, а остальные вступают в беседу по мере необходимости при возникновении дополнительных вопросов.
3. Безусловно, собеседование, проводимое сразу несколькими интервьюерами, при правильной его организации позволяет более точно оценить профессиональные и личностные качества соискателя. При этом также снижается возможность влияния субъективных факторов на принятие решения (о чем уже было сказано выше). На мой взгляд, не всегда целесообразно отрывать от работы ведущих сотрудников отдела, особенно если речь идет о собеседовании с каждым из огромного количества соискателей. Но на конечном этапе, когда нужно выбрать «лучшего из лучших», проведение группового собеседования будет разумным.

В некоторых учебниках, пособиях, освещающих вопросы проведения собеседований, данный вид называют «панельным», а «групповым» именуется собеседование, проводимое одновременно с группой соискателей.
По *поставленным целям* выделяют:

1. Предварительное (отсеивающее) собеседование. Его задача — определить и отобрать из всей массы кандидатов тех, которые будут приглашены для продолжения переговоров. Такое собеседование может быть организовано самыми разными способами. Рассмотрим только некоторые из них.
Отсеивающее собеседование, проводимое по телефону. Оно позволит сэкономить время работников отдела кадров и избавить офис от большого количества посетителей. При этом от сотрудника, проводящего собеседование, потребуется опыт в ведении телефонных переговоров, который позволит «заочно» провести предварительную оценку соискателей, тщательность, щепетильность, такт, поскольку не всякого кандидата можно вызвать на откровенный телефонный разговор. Отсеивающее собеседование, проводимое при личном контакте. Краткое собеседование, проводимое в офисе компании, возможно, с предложением заполнить анкету, позволит оценить имидж кандидата и те его качества, которые нельзя определить при телефонном общении.

 Для отсеивающего собеседования необходимо установить, какие моменты в оценке соискателя наиболее важны. Например, вам нужен работник для работы, связанной с частыми командировками. Следовательно, желательным будет тот кандидат, у которого нет семьи или у которого взрослые дети, который готов часто покидать свой дом. Выяснить, соответствует ли соискатель заявленным параметрам, следует еще на первых этапах переговоров.
Письменное отсеивающее задание. В условиях всеобщей компьютеризации многие компании в качестве первичного отсеивающего задания стали высылать соискателям по электронной почте задания, на основе которых проводится первичный отсев.

##  Пример письма

Добрый день! Некоторое время тому назад Вы высылали нам резюме на вакансию менеджера отдела продаж. Если Вас еще интересует возможность смены места работы, мы готовы вести с Вами дальнейшие переговоры и организовать встречу с руководством компании.
До встречи Вам необходимо:

1. ознакомиться с историей и деятельностью компании на сайте www.predpriyatie.ru
2. заполнить анкету (анкета прилагается)
3. ответить на вопросы, приводимые в конце данного письма.

Ответы должны быть конкретными, с максимальным количеством примеров и цифр, объемом в 2 страницы. Ответы на вопросы и анкету мы ожидаем до 2 декабря. После их получения мы свяжемся с Вами и организуем встречу с руководством компании. Вопросы:

1. Что Вы знаете об ООО «Предприятие»?
2. Кем Вы можете работать в ООО «Предприятие»?
3. Перечислите три Ваших профессиональных достижения за последний год.
4. Какой у Вас опыт в продажах?
5. С какими клиентами Вы работали? Приведите примеры.
6. Какие источники Вы используете для повышения вашей профессиональной компетенции?
7. Чем Вы лучше других кандидатов?
8. В чем Вы видите преимущества работы в ООО «Предприятие»?
9. Какой минимальный доход Вы хотите получать в первые 3 месяца, 1 год работы? Какая часть должна составлять гарантированные выплаты, а какой процент связан с финансовыми результатами Вашей работы?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_v\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Не стоит забывать о том, что вне зависимости от того, какую форму отсеивающего собеседования вы избрали, необходимо в обязательном порядке предоставить соискателю исчерпывающую информацию о вакантной должности и о самой компании. По меньшей мере, это продиктовано правилами деловой этики.
2. Отборочное собеседование. Это решающая беседа, в ходе которой оценивается квалификация кандидата. В зависимости от необходимости может практиковаться серия отборочных собеседований в процессе которых соискатель беседует с различными сотрудниками компании, начиная с работника отдела кадров и заканчивая, например, генеральным директором компании (в деловой литературе это называется «серийными собеседованиями»). Если отсеивающее собеседование проводилось по телефону то, как правило, соискателю предлагают заполнить стандартную анкету перед первым отборочным собеседованием. Далее мы обсудим возможные приемы, которые помогут наиболее полно и тщательно оценить кандидатов на вакантную должность.

## Структура собеседования

Структура собеседования меньше всего поддается четкому описанию. В первую очередь это связано с его глубокой «персонализацией». В процессе работы каждый интервьюер отрабатывает общеизвестные и вырабатывает свои собственные приемы и уловки, которые позволяют ему наилучшим образом оценивать соискателя. При этом специалист отдела персонала выстраивает структуру собеседования, исходя из собственных представлений, опираясь на собственный опыт проведения удачных и неудачных встреч. Поэтому довольно сложно рекомендовать ту или иную структуру собеседования, но можно указать несколько основных положений, которые помогут вам в выработке собственной стратегии оценки соискателя:

1. Собеседование должно быть четко спланировано и подготовлено. Особенно это важно для начинающих специалистов. Чем тщательнее продуманы этапы собеседования и обозначены темы для обсуждения, тем лучше результат.
2. Необходимо соблюдать анонимность. Вся информация, полученная в ходе беседы, должна являться закрытой для посторонних лиц.
3. Недопустимо использовать собеседование и полученную информацию в личных целях.
4. Ваше поведение должно быть вежливым и тактичным. Данный принцип при всей его целесообразности достаточно часто нарушается сотрудниками, проводящими собеседование.
5. Для проведения собеседования следует выбрать удобное помещение, где вас не будут отвлекать посетители и телефонные звонки.
6. Настройтесь на положительное отношение к соискателю. Будьте готовы выслушать его и сопереживать услышанному, попытайтесь принять его таким, какой он есть. Старайтесь концентрироваться на мыслях и чувствах собеседника — только при наличии искреннего интереса к человеку, сидящему напротив вас, можно адекватно оценить его профессиональные и личностные качества. Среди установок, мешающих слушать и адекватно оценивать услышанное, можно назвать пренебрежение, ярко выраженное недоверие, агрессию по отношению к кандидату. Постарайтесь не допускать «блуждания мыслей».
7. Квалифицированный интервьюер большую часть беседы внимательно слушает кандидата и меньшую говорит сам. Постарайтесь не перебивать соискателя, выслушивайте ответы полностью, до конца, поскольку только после полного ответа могут проявиться дополнительные нюансы, требующие уточнения.
8. Следите за тем, чтобы значения ваших слов и жестов не расходились друг с другом.
9. Постарайтесь сделать так, чтобы кандидат во время собеседования не чувствовал себя скованно.
10. В процессе собеседования фиксируйте информацию, получаемую от соискателя, иначе вероятность того, что некоторые важные моменты его биографии могут быть упущены, велика.
11. Не забывайте, что в процессе беседы вам необходимо оценить не только первичные данные, полученные от соискателя (ответы на вопросы, заполненные анкеты, рекомендательные письма, прочие документы, которые соискатели часто приносят с собой на собеседование), но и вторичные (невербальные проявления (язык движений), корреспонденцию ответов на разные вопросы, сочетаемость задания разных блоков собеседования).

Первым этапом собеседования является **налаживание контакта** и **установление доверительных отношений**.
Хорошим тоном считается соблюдение договоренности о встрече. Некоторые интервьюеры намеренно задерживают начало беседы для того, чтобы проверить «стрессоустойчивость» кандидата. Но в большинстве случаев это только вызывает раздражение у соискателя, и желание работать в компании пропадает.
В самом начале беседы задайте пару «светских» вопросов о погоде, проведенных выходных или пробках на дорогах. Это необходимо для создания атмосферы расслабленности и доверия, а также для того, чтобы оценить, насколько кандидат склонен вести бесконечные пустые разговоры и как быстро вспоминает о действительной цели своего прихода в ваш офис.
Объясните соискателю цель собеседования и, если есть такая возможность, кратко ознакомьте его с тем, какие еще испытания ему предстоит пройти.
Когда кандидат почувствует себя уверенно, можно переходить к главной части собеседования, которая нацелена на получение основной информации о соискателе для оценки профессиональных навыков и личностных качеств.
В этой части собеседования ваш талант рекрутера раскрывается в полной мере. Только вам решать, какой комплект вопросов, задач, тестов и деловых игр наиболее целесообразно применять для оценки соискателя, исходя из требований к вакансии и потребностей компании. Здесь важно:

* задавать как можно больше вопросов
* внимательно слушать соискателя (если после ответа у вас не возникло ни одного вопроса, то чаще всего это свидетельствует о том, что вы плохо слушали)
* не оставлять недопонятыми отдельные моменты и выяснять все до конца
* все время помнить семь вопросов криминалистики: выясняя особенности того или иного периода жизни соискателя, нужно постараться получить ответы на вопросы «кто?», «что?», «зачем?», «когда?», «где?» «как?» и «почему?». На первых порах, когда еще не отработан навык постановки вопросов, вполне можно пользоваться этими маленькими «костылями», которые помогут выбрать направление для следующих вопросов
* требовать подтверждения сказанному (комбинировать последовательность закрытых и открытых вопросов)
* выбирать тип вопроса в зависимости от ситуации (классификация вопросов приводится далее)
* выходить на собеседование с заранее составленными вопросами, которые вы хотели бы задать соискателю и не стесняться пользоваться их перечнем во время беседы.

Вне зависимости от вашего решения, потратьте несколько минут на информирование соискателя о предполагаемых должностных обязанностях и непосредственно о самой компании. В том случае, если кандидат вам не интересен, это можно сделать в достаточно краткой форме, для соблюдения «правил приличия». Если вы считаете соискателя достойным претендентом на данную вакансию, то предоставьте ему по возможности полную информацию — по меньшей мере, это позволит правильно сориентировать его в ожиданиях от новой работы и, следовательно, в будущем снизить текучесть кадров, а также уменьшить расходы на подбор и обучение новых сотрудников. Последний этап беседы — выход из интервью. Когда получена вся необходимая информация кандидату целесообразно задать несколько «расслабляющих» вопросов, произнести пару фраз, обеспечивающих мягкое окончание интервью и оповестить его о дальнейших планах.

## Примеры

1. Мы с Вами проговорили больше часа. Вы не слишком устали от такого количества вопросов?
2. Вам еще интересна предложенная нами вакансия?
3. Я постараюсь в течение двух-трех дней переговорить с генеральным директором о Вашей кандидатуре и обязательно свяжусь с Вами для того, чтобы мы могли договориться о следующей встрече. Будет ли у Вас свободное время на следующей неделе?
4. Спасибо за то, что Вы нашли время для разговора с нами. Было приятно пообщаться

# Собеседование. Методы собеседования(УП)

**Собеседование** при приеме на работу имеет решающее значение в процессе подбора кадров. Заключается в отборе подходящего человека для работы на основе объективных критериев, которые применяются к кандидату взвешенно и справедливо. Собеседование преследует две главные цели: 1) помочь организации оценить кандидатов на соответствие должности; 2) помочь кандидатам оценить организацию как будущее место работы. Исторически сложились следующие методики проведения собеседования:

1. Британский метод собеседования основан на личной беседе с кандидатом членов кадровой комиссии. Интервьюеры интересуются биографией, традициями семьи и местом, где он получил образование: «Не родственник ли Вы герцога Соммерсетского? Кто из семьи служил в Королевском флоте? Где Вы учились — не в Оксфорде?» Если кандидат успешно отвечает на заданные вопросы, то он быстро принимается.
2. Немецкий метод основан на предварительной подготовке кандидатами значительного числа документов с обязательными письменными рекомендациями известных специалистов, ученых, руководителей, политиков. Экспертная комиссия из компетентных лиц анализирует представленные документы, следит за правильностью их оформления. Кандидаты на вакантные должности проходят целый ряд обязательных строгих процедур, предшествующих непосредственному собеседованию.
3. Американский метод собеседования сводится к проверке интеллектуальных и творческих способностей, психологическому тестированию с использованием компьютеров и наблюдению за кандидатами в неформальной обстановке. Для этого кандидат приглашается, к примеру, на уикэнд, презентацию, ланч. При этом обращается большое внимание на потенциал человека и недостатки его личности, что не всегда подтверждает возможность работы подобранного таким способом менеджера в команде. Однако такой метод позволяет выявить скрываемые недостатки личности, которые могут быть недопустимы для работы в конкретной фирме.
4. Китайский метод основан на предварительных письменных экзаменах и имеет давние исторические традиции. Кандидаты пишут ряд сочинений, доказывая знание классики, грамотность письма, знание истории. Успешно сдавшие все экзамены, а таких набирается несколько процентов от участвующих в конкурсе, пишут заключительное сочинение на тему будущей  работы. Выдержавшие и этот экзамен допускаются к непосредственному собеседованию. В случае приема на работу их служебное положение нередко зависит от полученной на экзаменах отметки.

В современной практике кадровой работы обычно наблюдаются различные комбинации вышеназванных методов.

Собеседование «один-на-один», несмотря на всю его популярность, является ненадежным способом отбора специалистов. Интервьюеру рекомендуется проводить собеседование при участии хотя бы одного помощника в целях принятия более объективного решения, а лучше всего — в составе группы (3-5 человек). **Групповое собеседование** позволяет исключить предвзятую оценку кандидата, однако требует тщательной предварительной подготовки и согласованного поведения интервьюеров.

**Правила проведения собеседования**:

1. Для успешного проведения собеседования интервьюеру необходимо иметь в наличии:
- контрольный список кандидатов с критериями и местом для заметок;
- модель (профессиограмму) рабочего места или должности, или краткие требования к кандидату на должность;
- должностные инструкции;
- план собеседования;
- подготовленные заранее для собеседования вопросы;
- комплект бланков для записи ответов претендентов;
- выделенное время из расчета не менее 30 минут на каждого кандидата;

- подготовленное помещение (отдельная комната, стулья в коридоре для ожидающих и др.)

2. Постарайтесь сделать помещение максимально уютным и не проводите собеседований, сидя за письменным столом. Некоторые менеджеры по персоналу считают такую манеру вполне подходящей, однако исследования показали, что физический барьер неизбежно порождает и барьер психологический.  Это особенно важно, если интервьюер проводит собеседование совместно с помощниками. Опытные интервьюеры просят соискателей садиться на стул (кресло, диван), стоящий сбоку от стола и нередко располагаются рядом с кандидатом. По мнению психологов, это демонстрирует претенденту дружелюбие и уважение со стороны собеседника. Такое расположение позволяет интервьюеру хорошо видеть глаза и жесты претендента и создает у последнего ощущение собственной значимости, свободы и естественности поведения, стимулирует открытость и искренность при ответах на вопросы.

3. Психологи установили, что как бы долго не длилась беседа, положительное или отрицательное мнение о кандидате у интервьюера обычно складывается в течение первых 3-4 минут разговора. После этого интервьюер задает вопросы в зависимости от сложившегося мнения**:** при положительном — позволяющие человеку раскрыться с лучшей стороны, при отрицательном — «на засыпку». То есть интервьюер сознательно или неосознанно создает условия, чтобы его первоначальное мнение было подкреплено последующими фактами. Зная об этой психологической ловушке, интервьюер должен всячески ее избегать. Первые минуты собеседования лучше использовать не для получения какой-либо информации от кандидата, а для создания спокойной и комфортной атмосферы (для обеих сторон), психологического раскрепощения кандидата, налаживания позитивных и конструктивных отношений взаимопонимания, при которых можно вести продуктивную работу. В первые минуты также целесообразно сделать ясное и сжатое вступление; цели собеседования должны быть четко доведены до сведения кандидата вместе с краткой информацией о форме собеседования, его продолжительности и т.д. Согласованная повестка дня может значительно способствовать установлению психологического контакта при собеседовании.

4. Интервьюеру следует избегать длинной вступительной лекции об организации или о самой работе, поскольку это может вызвать льстивые или определенным образом ориентированные ответы. Эту тему лучше отложить на конец собеседования, чтобы информировать претендента об особенностях работы лишь после того, как кандидат ответит на вопросы о своих способностях, прошлых достижениях и опыте. Конкретную информацию о фирме лучше всего давать в конце собеседования, отвечая на вопросы кандидата. Вообще, очень важно дать кандидату возможность задавать свои вопросы. Это дает ценную информацию о том, какие факторы приоритетны для конкретного человека.

5. График собеседований должен предусматривать, по крайней мере, 30-минутный перерыв перед началом беседы с очередным кандидатом. Это необходимо для нейтрализации психологических эффектов восприятия, когда впечатление от предыдущего кандидата проецируется на следующего. Так, на фоне откровенно слабого кандидата весьма посредственный специалист может показаться интервьюеру «вполне подходящим» и наоборот. Необходимо также предусмотреть время для записи и оценок ответов кандидата, а также перерыв для отдыха интервьюера. Эффективное собеседование, как правило, требует много сил, поэтому важно сохранять способность ясно мыслить. Количество собеседований, которые интервьюер может эффективно провести в течении рабочего дня — не более пяти

Вопросы при приеме менеджера-управленца

▪ На прошлой работе у вас было под контролем несколько человек. Какие у них были обязанности и как вы их контролировали?

▪ Как вы мотивируете людей?

▪ Вы когда-нибудь увольняли человека? При каких обстоятельствах?

▪ Вы когда-нибудь принимали на работу? Почему вы выбрали именно их?

▪ Что вы делаете, когда у вас проблемы со служащими?

▪ Какие обучающие тренинги вы закончили за последние 2 года?

▪ Как вы сообщали плохие новости сотрудникам?

▪ Что делает кого-то хорошим управленцем?

▪ Кто подотчетен вам? Каковы их функции работы?

▪ Как вы планируете свой день?

▪ В чем измеряется ваш успех?

▪ Как вы решаете, кому необходимо дополнительное обучение?

▪ Как вы оцениваете успешность обучения?

▪ Что вы сделаете в течении первых 30-ти дней, если мы вас примем?

▪ Опишите одно изменение, сделанное на последней работе, которое оказалось очень полезным.

▪ Опишите ситуацию, когда вы и ваш вышестоящий начальник не согласились в том, как достичь поставленной цели.

▪ Опишите изменение, сделанное на последней работе, которым вы очень гордитесь и считаете инновационным.

▪ Как вы справляетесь с непопулярными решениями?

▪ Что для вас лидерство?

▪ Опишите ситуацию, когда вы были в состоянии повлиять на ситуацию, чтобы она разрешилась лучшим образом.

▪ Что вы сделали, чтобы стать более эффективным в своей работе?

▪ Как вы планируете собеседование?

▪ Что вы ищите в резюме и заявлениях о приеме на работу?

Общие вопросы при приеме на работу

Вопросы, заданные в ходе интервью, дают возможность выяснить, что вы — достойный кандидат, способный ответить не только на типичные вопросы, но и на неожиданные. Вы можете ожидать вопросы, касающиеся вашей квалификации, образования, карьеры, опыта и описывающие вашу личность.

1. Расскажите о себе

Наиболее часто задаваемый вопрос на собеседовании. Вам нужно подготовить в голове небольшое заявление. Но будьте осторожны, что бы это не выглядело отрепетированным.

2. Почему вы ушли с прошлой работы?

Оставайтесь позитивным, несмотря на обстоятельства. Никогда не ссылайтесь на главную проблему с директором и не говорите о непереносимости начальника, коллектива или организации. Если вы так сделаете, то будете выглядеть не очень хорошо. Улыбайтесь и говорите об уходе как о положительной стороне, такой как удобный случай, шанс сделать что-то особенное или о других схожих причинах.

3. Какой у вас опыт в этой области?

Говорите о специфике, которая относится к вакансии, на которую вы претендуете. Если у вас нет большого опыта, расскажите как можно больше из того, что вы умеете.

4. Вы считаете себя успешным?

Всегда нужно отвечать да и кратко объяснять почему. Хорошее объяснение состоит в том, что вы установили для себя определенные цели и смогли их достичь.

5. Что коллеги говорят о вас?

Подготовьте пару цитат от сотрудников. Сработает даже специфическое утверждение или фраза.

6. Что вы знаете об этой организации?

Этот вопрос — хорошая причина узнать что-либо об организации перед собеседованием. Узнайте к чему они стремятся, их текущие проблемы и главных игроков.

7. Что вы сделали, чтобы улучшить ваши знания за последний год?

Попытайтесь включить деятельность, которая относится к работе. Широкий вид деятельности может быть отмечен как положительный для саморазвития.

8. Вы обращались в другие организации?

Будьте честны, но не тратьте много времени на этот вопрос. Сосредоточьтесь на этой работе и подумайте, что вы сможете сделать для этой организации.

9. Почему вы хотите работать в этой организации?

Это может заставить вас задуматься и ответ, конечно, должен основываться на исследовании, которое вы сделали об организации. Здесь очень важна искренность ответа. Свяжите это с долгосрочными целями карьерного роста.

10. Вы знаете кого-нибудь, кто работает на нас?

Узнайте о политике к родственникам, работающим на организацию. Это может отразиться на вашем ответе, даже если они имели ввиду друзей, а не родственников. Упоминайте знакомых только в том случае, если вы действительно полагаете, что они думают про них хорошо.

11. Какой размер зарплаты вы ожидаете?

Это такая небольшая игра, в которой вы, вероятно, проиграете, если ответите первым. Поэтому не отвечайте. Вместо этого скажите что-то вроде "Это сложный вопрос. Вы можете сказать мне диапазон для этой позиции?". В большинстве случаев работодатель вам ответит. Если нет, то скажите, что все зависит от деталей работы. Затем дайте широкий диапазон.

12. Вы работаете в команде?

Конечно, вы работаете в команде. Убедитесь, что у вас есть готовые примеры. Специфические особенности, которые показывают, что вы приносите действительную пользу команде. Не хвастайтесь, скажите это так, как будто просто излагаете факты. Это ключевой момент.

13. Как долго вы ожидаете проработать, если мы вас примем?

Специфические особенности здесь не к месту. Что-то вроде этого должно сработать: "Хотелось бы как можно дольше" или "До тех пор, пока мы оба будем чувствовать, что я делаю хорошую работу".

14. Вы увольняли кого-нибудь? Как вы себя при этом чувствовали?

Это серьезно. Не стоит показывать, что вам нравится увольнять людей. В тоже время вы делаете это тогда, когда нет другого выхода. Если приходится делать выбор между организацией и человеком, который создал сложную ситуацию, вы защитите организацию.

15. Какова ваша философия по отношению к работе?

Интервьюер не ждет длинных диссертаций. Вы испытываете положительные эмоции, когда работа закончена? Да. Тогда этот тип ответа здесь будет лучшим. Краткий и позитивный, показывающий выгоду для организации.

16. Если бы у вас было достаточно денег, вы бы перестали работать прямо сейчас?

Ответьте да, если вы так думаете. Но так как вам нужно работать, это тот тип работы, который вы предпочитаете. Не говорите да, если вы так не думаете.

17. Вас когда-либо просили оставить должность?

Если нет, говорите нет. Если да, то будьте честны, кратко опишите ситуацию, избегая негативных высказываний в отношении людей или организации.

18. Объясните, чем бы вы могли быть полезны организации.

Вы должны желать этого вопроса. Он дает вам шанс выдвинуть на первый план ваши лучшие качества, касающиеся обсуждаемой вакансии.

19. Почему мы должны нанять вас?

Укажите то, в чем вы сильны и в чем нуждается организация. Не упоминайте других кандидатов, чтобы провести сравнение.

20. Расскажите мне о предложении, которое вы сделали.

Имейте хороший ответ наготове. Убедитесь, что предложенное вами тогда было принято и имело успех.

21. Что раздражает вас в коллегах?

Это вопрос-ловушка. Сделайте вид, что сильно задумались, но так и не смогли ничего придумать. Короткое заявление, что вы хорошо ладите с людьми, будет к месту.

22. В чем вы наиболее сильны?

Многочисленные ответы — это хорошо, просто оставайтесь позитивным. Несколько хороших примеров: ваши способности, ваши навыки в разрешении проблем, ваша способность работать под давлением, ваша способность сконцентрироваться на проекте, ваш профессиональный опыт, ваши навыки лидера, ваш позитивный настрой.

23. Расскажите мне о работе вашей мечты.

Избегайте определенной работы. Если вы скажите, что это работа, на которую вы претендуете, это будет выглядеть малоубедительно. Если вы назовете другую работу, то разовьете подозрение, что будете не удовлетворены позицией, в случае принятия. Лучше сказать что-то вроде: "Место, где я мог бы любить работу, нравиться людям, мог бы полностью отдаться делу и с нетерпением ждать начала рабочего дня".

24. Почему вы думаете, что можете справиться с этой работой?

Дайте несколько причин и включите навыки, опыт, заинтересованность.

25. Что вы ищите в работе?

Смотрите ответ № 23.

26. С каким человеком вы бы отказались работать?

Опишите небольшие недостатки, но не будьте банальны.

27. Что вас важнее: работа или деньги?

Деньги всегда важны, но работа важнее. Здесь нет лучшего ответа.

28. Какие бы главные качества у вас выделил ваш прошлый начальник?

Есть много хороших возможностей: лояльный, энергичный, позитивно настроенный, лидер, лидерство, командный игрок, эксперт, инициативный, настойчивый, креативный.

29. Расскажите о проблемах, которые у вас были с предыдущим начальником.

Самая большая ловушка из всех. Это тест, чтобы увидеть, будете ли вы плохо говорить о вашем боссе. Если вы попадетесь на это и расскажите о проблемах с бывшим начальником, вы можете сразу же закончить интервью. Оставайтесь позитивным и сошлитесь на то, что вообще не помните о том, что у вас были какие-нибудь неприятности с начальником.

30. Что вас разочаровало в работе?

Не становитесь недоброжелательным. Скажите, например, что вы были уволены из-за сокращения, без заключения договора, который мог бы дать вам больше гарантий.

31. Расскажите мне о вашей способности работать под давлением.

Вы можете сказать, что успешно справляетесь с различными давлениями. Дайте соответствующий пример.

32. Ваши навыки подходят для этой работы или другая работа была бы вам ближе?

Вероятно для этой. Не давайте почвы для подозрений, что вы, возможно, хотите другую работу больше, чем эту.

33. Что заставляет вас работать с максимальной отдачей?

Это — личная черта, про которую можете сказать только вы. Но хорошие примеры: достижение, признание.

34. Вы бы согласились работать сверхурочно? Ночью? В выходные?

Тут вам решать. Будьте полностью честны.

35. Почему вы думаете, что преуспеете на этой работе?

Есть несколько хороших примеров: Вы устанавливаете высокие стандарты для себя и выполняете их. Ваши результаты имеют успех. Ваш босс говорит вам, что вы успешный.

36. Вы бы согласились на переезд, если потребуется?

Вы должны обсудить это со своей семьей перед интервью, если вы полагаете, что есть шанс и это может произойти. Не говорите "да", только ради того, чтобы получить работу, если реальный ответ "нет". Это может отразиться на вашей карьере в будущем. Будьте предельно честным в этом вопросе и уберегите себя от неприятностей в будущем.

37. Вы согласились бы поставить интересы организации выше своих?

Это прямой вопрос о лояльности. Не волнуйтесь об этических и философских значениях. Просто скажите "да".

38. Опишите ваш стиль управления.

Избегайте штампов. Скажите, что используете ситуативный стиль управления, то есть действуете согласно ситуации.

39. Чему вы научились на ошибках в работе?

Здесь вы должны придумать что-нибудь или подорвете доверие. Расскажите о небольшой ошибке, из которой вы извлекли урок.

40. У вас есть слабые места?

Вопрос-уловка. Если вы знаете про свои слабые места, они уже таковыми не являются. Не раскрывайте свои карты. Позвольте им сделать собственное открытие.

41. Если бы вы нанимали человека для этой работы, на что бы вы обратили внимание?

Будьте внимательны и упоминайте черты, которые нужны и которые есть у вас.

42. Вы думаете, что достаточно квалифицированы на эту вакансию?

Не зависимо от вашей квалификации, сообщите, что вы очень хорошо пригодны на эту позицию.

43. Как вы собираетесь возмещать недостаток опыта?

Если у вас есть опыт, о котором интервьюер не знает, скажите, что вы упорно работаете и легко обучаетесь.

44. Какие качества вы ищите в боссе?

Качества, заслуживающие доверия — осведомленность, чувство юмора, справедливость, лояльность к подчиненным. Все боссы думают, что у них есть эти черты.

45. Расскажите случай, когда вы помогли разрешить спор двух сторон.

Выберите определенный инцидент. Скажите, что сконцентрировались на проблеме и решили проблему технически, а не в результате диспута.

46. Какую роль вы предпочитаете занимать в командной работе над проектом?

Будьте честны. Если вы чувствуете себя комфортно в различных ролях, сообщите об этом.

47. Опишите свою этику работы.

Подчеркните выгоды для организации. Что-то вроде решительность закончить начатую работу и наслаждение от ее выполнения.

48. Какое у вас было самое большое разочарование в профессиональном плане?

Убедитесь, что вы ссылаетесь на то, что было вне вашего контроля. Дайте понять, что вы смирились с этим и никаких негативных эмоций.

49. Расскажите мне о самом забавном случае, произошедшем на работе.

Вспомните о шутке, произошедшей во время выполнения какого-либо задания для организации.

50. У вас есть какие-либо вопросы?

Всегда имейте наготове несколько вопросов. Например, Как скоро я могу стать полезным? Какими видами проектов я смогу занимать

Практика

Предварительная подготовка. Сотрудник организации, собирающийся проводить интервью, должен детально изучить досье кандидата, то есть те данные о нем, которыми располагает организация.. При подготовке собеседования следует заранее подготовить вопросы, которые позволят получить наиболее важную информацию от кандидата.

«Создание атмосферы доверия». Для этого можно начать собеседование с вопро-сов на нейтральную тему, предложить кандидату сесть там, где ему удобно, пожать руку, улыбнуться и т.п.

Основная часть собеседования представляет собой обмен информацией, которая дает воз-можность оценить способность и желание кандидата успешно работать в организации, а не просто факты из его жизни или рассказываемые им истории.

В ходе собеседования иногда используются небольшие тесты. Например, предлагается на листе бумаги нарисовать одну из пяти фигур (круг, квадрат, прямоугольник, треугольник или зигзаг) или указать на любимый цвет.

Обработка результатов проводится незамедлительно. Результаты собеседования фиксируются документально. Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение - продолжать или прекратить работу с ним.

Заключе-ние проводившего собеседование сотрудника передается руково-дителю подразделения, располагающего вакансией, который и прини-мает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Следующим этапом отбора кадров является сбор информации о кандидате. Для того чтобы лучше оценить профес-сиональные и личные качества кандидата организации, можно обратить-ся за информацией к людям и организациям, знающим кандидата по совместной учебе, работе, занятиям спортом и т.д.

В заключении, подавляющее большинство авторов, занимающихся проблемами управления персоналом, считают, что отбор работников нельзя осуществлять, ориентируясь лишь на какой-либо один признак или решение какой-либо одной задачи. Поэтому при отборе кадров должен использоваться не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов.

Заключение

Собеседование — встреча с потенциальным работодателем или его представителем при приеме на работу. Цель собеседования — познакомиться воочию, понять, насколько работодатель и соискатель подходят друг другу, а также обсудить детали сотрудничества. На собеседовании работодатель задаёт вопросы, касающиеся образования соискателя, его опыта, полученных навыков и знаний. Также возможны вопросы личного характера: цели, устремления в жизни, чего соискатель хочет добиться, какие у него планы.

В крупных компаниях часто проводят несколько уровней собеседования: с рекрутером, со службой безопасности, с психологом, с начальником отдела, с высшим руководством.

На некоторые позиции проводится стрессовое интервью[1]. Стрессовое интервью — это собеседование, на котором кандидата пытаются вывести из равновесия, поставить в ситуацию, когда он почувствует себя некомфортно или же просто сделать то, к чему соискатель не готов.

Используется при приёме на должность, предполагающую большое количество стрессовых ситуаций — топ-менеджер, менеджер по продажам, рекламный или страховой агент. Также оно оправдано в случае, если компания развивается столь стремительно, что нужно быть постоянно готовым к смене условий. По сути, наличие стрессового интервью — это своего рода индикатор напряженной, стрессовой работы в этой компании[1].

Примерами стрессового интервью могут служить:

разговор на повышенных тонах;

быстрый темп разговора — постоянные вопросы, едва соискатель ответит, ему сразу же задают следующий вопрос, не связанный с первым;

вопросы о личной жизни кандидата;

разговор на ходу;

постоянные помехи во время интервью, присутствие посторонних людей.

 *Мэйтланд Ян.* Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе: Пер. с англ. / Под ред. И.И. Елисеевой. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996.