



INSIDE MANAGEMENT



## **ТЕХНОЛОГИЯ ОТБОРА ПРАВИЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ В КОМАНДУ**

**В своей команде руководитель должен быть уверен на 100%,  
а ее результат = его личный результат.**

**С правильной командой гарантированно работают применяемые  
управленческие инструменты.**

**И напротив, люди, которых в ней быть не должно, - это прямые  
потери времени, денег и репутации.**

**Почему это так?**

**Кто является правильным человеком для Вас?  
Как подобрать в свою команду именно таких людей?**

**Разобраться и сформировать свою успешную команду поможет  
технология, с которой Вы сейчас знакомитесь.**



## ЦЕЛЬ

Технология поможет Вам быстро прокачать навык отбора правильных людей – тех, кто действительно Вам нужен. Или проанализировать и улучшить Ваш подход.

## ДЛЯ КОГО

Для управленцев любого уровня и предпринимателей, лично участвующих в отборе людей в команду. Или желающих проанализировать и улучшить текущую систему отбора.

## СТРУКТУРА ДОКУМЕНТА

Раздел	Краткое описание
Что такое правильный человек и почему это так важно	Этот раздел поможет настроиться на изучение и внедрение предлагаемой технологии.
Ваш идеальный сотрудник – 5 граней	Этот раздел поможет сформировать системное видение, разложить качества и навыки любого человека «по полочкам». Рассматриваем 5 граней: личность, культурный код, соответствие задачам, soft skills, hard skills.
Определяем целевую модель	В этом разделе оцифрована каждая из 5 граней.
Риски и ошибки	Что важно не пропустить при отборе. Этот раздел для того, чтобы Вы учли чужие ошибки, а не теряли деньги на своих.
Проводим собеседование точно в цель	Алгоритм собеседования. 118 вопросов и заданий с трактовкой ответов. Чтобы Вы выбрали нужные вопросы конкретно для Вашего интервью – и были к нему полностью готовы.
Рекомендации при отборе управленца	Дополнительные практические рекомендации, вопросы и задания.

# ЧТО ТАКОЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ЧЕЛОВЕК И ПОЧЕМУ ЭТО ТАК ВАЖНО?

**Управленец** – многозадачник, который умеет самыми разными способами приходить к нужному результату. Для этого в его арсенале много инструментов. А если готовых инструментов нет, их нужно найти или создать – и снова прийти к результату.

**Команда** – один из основных факторов успеха управленца. И вместе с этим – очень сложная живая система. Для работы с командой существует множество инструментов. Но каждый управленец когда-либо сталкивался с тем, что даже самые лучшие и проверенные инструменты не работают.



## Почему так происходит?

Возможно, неверно выбран или применен инструмент. Но бывает и так, что в команде есть люди, которые неидеально в нее вписываются. Управленец может бесконечно применять к ним самые лучшие инструменты, но нужного результата не будет.

И обратная сторона медали. Стоит собрать свою команду из действительно правильных людей – и процесс управления выйдет на новый уровень.

## Что я называю правильным для Вашей команды человеком?

Это человек, который органично вписывается в Вашу рабочую среду. Он занят тем, что любит и умеет.

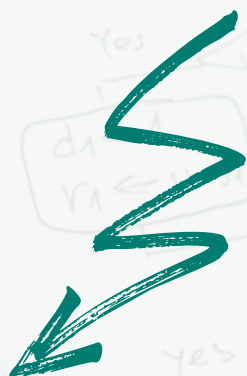
Он дает Вам нужный результат сегодня. И вы точно знаете, что он способен давать этот результат и в будущем.

Он принимает Ваши цели, открыто взаимодействует с коллегами, может нести ответственность и пользоваться своими полномочиями.

**Представляете, как складывается работа, когда вся команда состоит из таких людей? А главное – достигим ли этот идеал?**

Большой путь начинается с первого шага. И этот шаг – поставить перед собой задачу – отбирать в команду правильных людей.

**Для этого действуем по алгоритму:**



**КТО НУЖЕН?**

**ЭТО ТОЧНО ОН?**

**WELCOME!**



**Определяем целевую модель**

**При отборе не отрываем "взгляд от цели", учитываем риски**

**+ 1 правильный человек в команде**

# 5 ГРАНЕЙ ВАШЕГО ИДЕАЛЬНОГО СОТРУДНИКА

Что это за человек?  
Рассматриваем черты характера.



Уровень развития человека: интеллектуального, нравственного, эстетического. Важные особенности мировоззрения, способы общения и культура речи.

«Гибкие» или «мягкие» навыки в переводе с английского - неспециализированные, важные для карьеры надпрофессиональные навыки, которые отвечают за успешное участие в рабочем процессе, высокую производительность и являются сквозными, то есть не связаны с конкретной предметной областью. Гибкие навыки не поддаются точному количественному измерению.

Важные особенности личности, которые позволяют блестяще или, наоборот, слабо справляться с конкретными задачами.

«Твердые» или «жесткие» навыки в переводе с английского — это технические способности или навыки, которые легко определить количественно и которые можно наглядно продемонстрировать.

**Все 5 граней важны при отборе!**

# ОПРЕДЕЛЯЕМ ЦЕЛЕВУЮ МОДЕЛЬ

## Личные качества

Речь пока не о знаниях и не навыках, а именно об особенностях личности, чертах характера.

**Почему личность важна?** Единомышленники легче приходят к совместному результату, чем люди, которые изначально находятся в противоречии.

**Какими чертами должен обладать участник Вашей команды? А какие точно неприемлемы и «закрывают дорогу» в Ваш коллектив?**

Выберете из избыточного перечня качеств то, что именно Вы определяете принципиальным для своей команды (можно разделить на обязательное и желательное). В конце раздела показываю для примера свой вариант.



Порядочность  
Честность  
Принципиальность  
Преданность  
Справедливость

Ответственность  
Надежность  
Самостоятельность

Независимость  
Свободолюбие

Дисциплинированность  
Пунктуальность  
Работоспособность

Целеустремленность  
Амбициозность  
Уверенность в себе  
Состязательность  
Настойчивость, упорство



Юмор, остроумие  
Обаяние

Доброта  
Отзывчивость  
Приветливость  
Доброжелательность  
Общительность, открытость  
Дипломатичность  
Великодушие  
Сострадание  
Щедрость

Вдумчивость  
Внимательность к деталям  
Наблюдательность  
Любознательность,  
открытость к новым  
знаниям  
Рассудительность  
Сосредоточенность



Смелость  
Склонность к авантюрам и  
рisku

Харизматичность  
Лидерство  
Эксцентричность  
Требовательность

Невозмутимость  
Стрессоустойчивость  
Уравновешенность  
Самоконтроль

Тип мышления:  
Творческое - критическое  
Практическое -  
теоретическое  
Интуитивное -  
рациональное,  
аналитическое

Энтузиазм  
Инициативность  
Активность

Требовательность к себе

Находчивость  
Терпеливость  
Покладистость  
Доверчивость

Индивидуалист  
Командный игрок

Решительность  
Сдержанность

Твердость, непреклонность

### Чего из перечисленных качеств точно не должно быть в соискателе?



властность  
эгоцентричность  
высокомерность  
злость  
грубость  
конфликтность  
подлость

эгоизм  
невротичность



замкнутость  
нытье / плаксивость  
пассивность  
лень  
рассеянность /  
раслабленность  
равнодушие

непостоянство  
склонность к сомнениям



излишняя  
самоуверенность  
излишняя  
коммуникабельность

хитрость  
скрытность  
лживость  
лицемерие





## О мотивации

Важнейший аспект личности, заслуживающий отдельного внимания и рассмотрения – **мотивация**.

Чего хочет человек? Что им движет? Ради чего он будет работать вообще и конкретно у Вас?



Чего хочет человек?



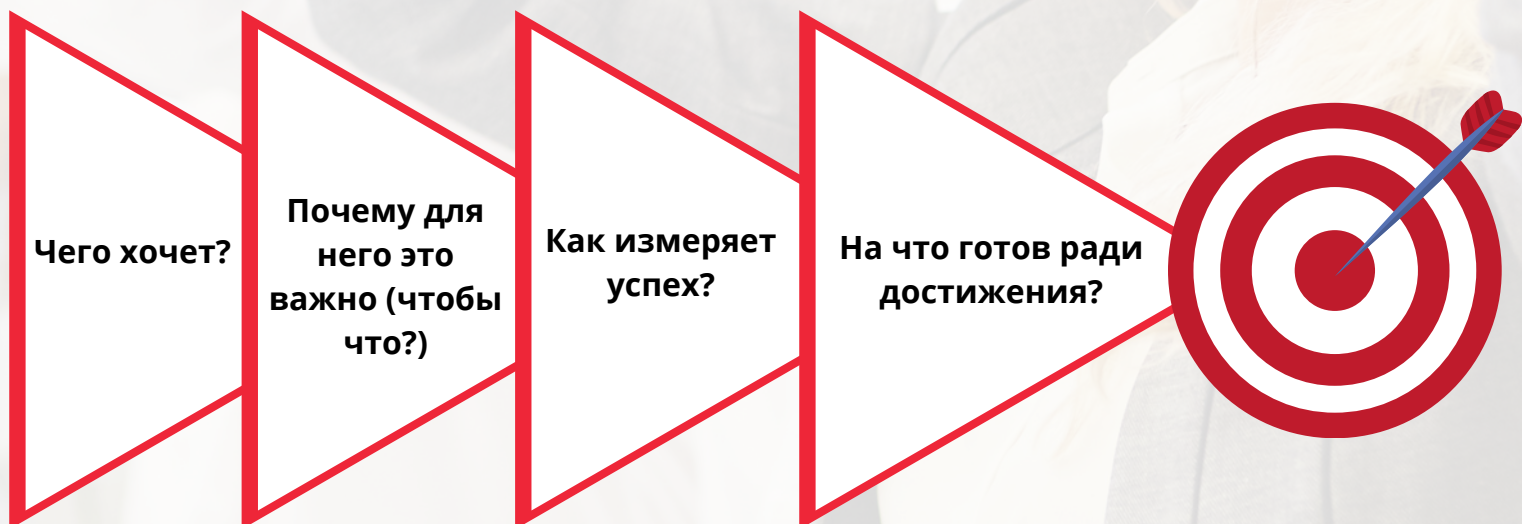
Что им движет?



Ради чего он будет работать вообще и конкретно у Вас?

*Чтобы не погружаться очень глубоко в теории человеческой мотивации, предлагаю упрощённый практический подход.*

Оцениваем мотивацию человека в следующей логике:



Основные мотивы человека (чего хочет) легко воспринимаются в модели **ERG**:

<b>Existence (существование):</b>	<b>Relatedness (потребности связи):</b>	<b>Growth (развитие):</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Выживание</li><li>• Стабильность и гарантии</li><li>• Определенный уровень комфорта жизни (он может меняться)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Семья и друзья</li><li>• Общение</li><li>• Внимание</li><li>• Поддержка</li><li>• Сопричастность</li><li>• Определенное профессиональное окружение</li><li>• Партнёрство, сотрудничество</li><li>• Признание окружающими (чего?)</li><li>• Уважение окружающих</li><li>• Власть над окружающими</li><li>• Определенное положение в обществе</li><li>• Атмосфера, в которой хочет находиться (командный дух или наоборот среда честной конкуренции)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Созидание (что-то создавать)</li><li>• Самоуважение</li><li>• Самовыражение</li><li>• Самоутверждение (быть более уверенным в себе)</li><li>• Самопознание</li><li>• Потребность познавать (знать, понимать, исследовать)</li><li>• Гармония</li><li>• Эстетические потребности в красоте и порядке</li><li>• Развитие способностей</li><li>• Реализация целей</li><li>• Духовное развитие</li></ul>

**Параллельно с основным набором потребностей, важно понимать, на что настроен человек:**

### **Избегание или достижение**

Примеры:

- он идёт сегодня в кино с друзьями, потому что сам этого хочет или потому что неудобно отказать?
- ответственно относится к работе, чтобы уважать себя и развиваться или чтобы не уволили.

**Процесс или результат.** Ему важно получать удовольствие от самого занятия? Или хочет видеть конкретный измеримый результат своих действий?

Личность и текущая ситуация человека многогранны. Поэтому **разные потребности проявляются одновременно**, проистекают друг из друга и очень взаимосвязаны. При разговоре и наблюдении за человеком у Вас должна сложиться картинка о том, что движет человеком.

**Например, его главный фактор при выборе работы – это деньги.** Для чего они нужны? Хочет больше зарабатывать, чтобы повысить уровень комфорта своей жизни. Что для него критерий комфорта? Хочет переехать в другой район города, более престижный, красивый и не на окраине. Сначала снимать там квартиру, а со временем купить. Что готов сделать ради достижения этой цели? Посвятить несколько лет работе в турборежиме, проявить себя, продвинуться в карьере. Или другой вариант ответа, на что готов: буду искать такого работодателя, который наконец адекватно оценит мои способности – и будет больше платить. Здесь надо разбираться, почему человек считает себя недооцененным. Реально ли себя оценивает? Скорее всего, ищет причину своих неудач вовне вместо того, чтобы работать над собой.

**Другой пример. Главный фактор при выборе работы – коллектив.** Что важно в коллективе? Командный дух и дружелюбная атмосфера. Почему это так важно? Человеку необходим психологический комфорт в работе и возможность приятного общения. Почему? На предыдущем месте работы была агрессивная атмосфера и жесткая конкуренция. Он был не уверен в себе, постоянно находился в стрессе, не мог проявить своих способностей.

**Другой вариант:** человек просто **любит общение и получает от него удовольствие**, поэтому хочет оказаться в дружном коллективе. Здесь главное, чтобы кроме приятного процесса общения были какие-то еще потребности. Третий вариант: Хочет оказаться в окружении равных и превышающих его людей в профессионализме. Для чего? Чтобы учиться, набираться опыта, расти профессионально. Для чего ему расти профессионально? И дальше тоже много вариантов: чтобы больше зарабатывать, ради самоуважения, самореализации, ради признания и другое.

**Чтобы докопаться до самых глубинных и сугубых потребностей, спрашиваем «почему» и «чтобы что».**



**Примеры проявления разных мотивов при выборе работы приведены в таблице.**

Факторы выбора работы	Существование		Отношения	Развитие
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Выживание стабильность гарантии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определенный уровень комфорта условий жизни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Семья и друзья</li> <li>Профессиональное окружение</li> <li>Партнёрство, сотрудничество</li> <li>Признание окружающими и уважение окружающих</li> <li>Определенное положение в обществе</li> <li>Атмосфера, в которой хочет находиться (например, командный дух или среда честной конкуренции)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Когда работать? (график)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Согласен на неудобный, чтобы выжить. Или важен определенный график, чтобы можно было совмещать с другой работой.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подбирает удобный график, обеспечивающий требуемый уровень комфорта (не любит рано вставать, например, или лучше работает ночью) или график не влияет на комфорт. Или комфорт не очень важен.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>График не должен вредить семейным отношениям, встречам с друзьями.</li> <li>Или график не важен, если на работе очень нравится команда (через нее реализуется потребность в общении).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>График – не решающий фактор, если работа дает возможности развиваться (например, компания предлагает качественное обучение, или на этой позиции будут получены желаемые навыки)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Где, в каких условиях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Чаще не важно, если закрывается потребность в деньгах и стабильности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Комфортное рабочее место.</li> <li>Неконфликтный слаженный коллектив (именно потому, что в агрессивной среде работать некомфортно).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Современный технологичный офис в центре важен, например, при потребности занимать место в обществе (имиджевая составляющая при рассказе о своей работе).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Важно наличие самых основных условий, позволяющих достигать результата (при мотивации на самоуважение, самовыражение).</li> <li>Может хотеть имиджевую составляющую (свой кабинет) при мотивации на самоутверждение.</li> </ul>

**Примеры проявления разных мотивов при выборе работы приведены в таблице.**

Факторы выбора работы	Существование		Отношения	Развитие
<ul style="list-style-type: none"> <li>С кем работать</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Не важно, главное получать зарплату.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>С теми, с кем комфортно и безопасно</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>С теми, кто слабее меня, чтобы было легко на них влиять (власть, положение в обществе).</li> <li>С теми, кто близок мне по духу, чтобы получать удовольствие от совместной работы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>С теми, кто круче меня (чтобы развиваться).</li> <li>С теми, кто слабее меня (чтобы самоутвердиться).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Что делать</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Готов на нелюбимые задачи ради «выживания»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>То, что уже хорошо умею, в чем чувствую себя как рыба в воде (это комфортно)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Что-то, чем можно гордиться и о чем можно громко заявить (признание окружающими, имидж).</li> <li>Что-то, в чем я бесспорно ценен для команды (тоже признание и уважение).</li> <li>•</li> <li>Что угодно из моих умений, главное – в командной атмосфере.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>То, что дает быстрый результат.</li> <li>То, где можно себя проявить и доказать свой профессионализм.</li> <li>То, что потребуется создавать с нуля (созидание) – и я буду к этому причастен.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Как делать</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Как руководитель скажет, так и буду делать.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>По инструкциям и четким указаниям, чтобы не ошибиться и не попасть в дискомфортную ситуацию (критика, работа сверхурочно и т.п.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Качественно, чтобы на этом строить свою репутацию.</li> <li>Очень старательно, чтобы это увидели и оценили (признание).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Не выполнять директивные указания, а самостоятельно решать большую сложную задачу (самовыражение).</li> <li>Искать самый быстрый путь к результату, чтобы быстрее увидеть свой успех (самоутверждение).</li> </ul>

**Примеры проявления разных мотивов при выборе работы приведены в таблице.**

Как это влияет на развитие	Существование		Отношения	Развитие
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вкладывая душу, т.к. иначе я сам себя не уважаю (самоуважение).</li> <li>• Применять нестандартные решения, чтобы выигрывать на фоне других специалистов.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Для чего работать</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На первом месте: зарплата, гарантии, уровень комфорта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чтобы зарабатывать на нужный уровень жизни (хорошая квартира, машина и отпуск 2 раза в год).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чтобы строить головокружительную карьеру и стать лучшим в отрасли / профессии.</li> <li>• Чтобы очень много зарабатывать, стать богатым и знаменитым.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чтобы заниматься любимым делом и получать от этого удовольствие.</li> </ul>

**Подумайте, какая мотивация идеально подходит для работы в Вашем коллективе и решения Ваших задач.**

### Пример 1:

**Молодой бизнес** на этапе формирования команды. **Ограниченность в деньгах.**

**Хорошая мотивация:** созидание, свобода для самовыражения, стоять у истоков, личное развитие через настоящий опыт, больше возможностей проявить себя в чем-то новом, не налаженном.

При этом важно **желание видеть конкретные** измеримые **результаты** своей деятельности, **доводить начатое до конца** (иначе сотрудник может оказаться непостоянным, перемещающимся между молодыми бизнесами).

Также важен **акцент, что это мотивация про качество работы**, созидание, творчество, самовыражение и честное развитие. Не про головокружительную карьеру и амбиции любой ценой. Если преобладают амбиции и самолюбие, то возможен вектор «уйти с клиентами» или **«здесь научиться и создать свой такой же бизнес».**

## Пример 2:

**Бизнес**, в котором складывается довольно **тесная связь между Вашими сотрудниками и клиентами** (например, услуги в сфере красоты, консалтинг, медицинские услуги).

В таком случае необходима работа по 2 направлениям:

- 1) Создавать точки привязанности клиента не только к конкретному сотруднику, но к Вашей компании.
- 2) Принимать на работу сотрудников, **наименее склонных «сбежать со всеми клиентами»**.

В рамках технологии отбора остановимся на втором. На что обратить внимание при отборе? **В мотивации приветствуются** самоуважение и важность репутации. Стремление делать что-то качественно и видеть свой результат в виде довольных клиентов (мотивация на созидание). Признание и уважение его профессионализма. Желание больше зарабатывать за счёт того, что учится, развивается, готов предлагать клиентам все самое лучшее и современное. Хочет, чтобы руководитель тоже шёл в ногу со временем и поддерживал его начинания. Жизнь более-менее благоустроена и человек не работает ради выживания (с этим мотивом велик шанс ухода с клиентами туда, где платят чуть больше).

Одновременно с этим очень важно, чтобы **не проявлялась готовность получить желаемого любой ценой** и стремление к власти.

Ответы на вопросы про нравственные ценности должны быть четкими, без сомнений. И говорить о том, что человек против воровства, обмана, предательства и т.п.

Также важно максимально разобраться, что не устроило на прошлой работе. Получить отзыв от прошлого руководителя. **Задать вопросы-ловушки 13-16** из раздела soft skills (навык соблюдать деловую этику).

## Пример моих требований к личности:



### ОБЯЗАТЕЛЬНО

Порядочность  
Честность  
Ответственность  
Работоспособность  
Активность  
Доброжелательность  
Любознательность,  
открытость к новым  
знаниям  
Стрессоустойчивость

На руководящую позицию:

Лидерство  
Требовательность к себе  
Справедливость  
Командный игрок



### ЖЕЛАТЕЛЬНО

Юмор, остроумие  
Обаяние  
Находчивость  
Вдумчивость

На руководящую позицию:  
Харизматичность



### НЕДОПУСТИМО

Злобность  
Подлость  
Нытье  
Грубость  
Конфликтность



## МОТИВАЦИЯ



Целевая мотивация зависит от особенностей бизнеса и стоящих задач.

Для меня важно, чтобы присутствовали:

- нацеленность на результат (кроме задач, для которых требуется процессный подход, см. раздел «Соответствие задачам»);
- самоуважение (стремление к качеству, желание быть профессионалом);
- желание иметь признание в качестве профессионала;
- желание развиваться;
- здоровая амбициозность (хочет делать крутые результаты и зарабатывать за это адекватные деньги);



Недопустимо:

- Результат любой ценой, в том числе пройдя «по головам»;
- Исключительно денежная мотивация.



## Культурный код

**Культурный код** участников команды также определяет, смогут ли сотрудники гармонично взаимодействовать и совместно приходить к результату.

**Уровень культуры** сильно влияет на то, подходят ли взаимно друг другу человек и Компания. Сможет ли человек искренне принять установленные в компании ценности, принципы, правила. Или будет склонен их нарушать / злоупотреблять.

**В таблице представлены все элементы культурного кода.**

*В свою целевую модель необходимо включить только то, что действительно важно в участнике вашей команды.*

<b>Интеллектуальное развитие</b>	Образование Общая грамотность Интеллект (быстрота реакции и качество реакции)
<b>Нравственное развитие</b>	В систему ценностей человека входит: Гуманизм Созидание Семья Дружба Счастье Свобода Истина Совесть Честь Духовное развитие Честность Справедливость  Это не исчерпывающий список. Для трудоустройства предлагаю определить следующий минимум: Основной способ достижения целей – честный, с помощью саморазвития. Неприятие насилия, воровства, оскорблений, лжи, предательства.

<b>Эстетическое развитие</b>	Активное восприятие искусства Эстетическое отношение к окружающему миру
<b>Мировоззрение</b>	Совокупность знаний, убеждений, верований, настроений, стремлений, идеалов, норм. Типы мировоззрений: Оптимистическое – пессимистическое Религиозное – атеистическое - гуманистическое Научное – ненаучное Прогрессивное – реакционное (консервативное).
<b>Способы и формы общения</b>	<p>Вербальные способы общения: Устная речь (оцениваем уровень культуры речи, см. следующий пункт) Письменная речь</p> <p>Невербальные способы общения: Интонация Мимика Жесты Позы Темп речи Тембр голоса</p> <p>Вежливость</p>
<b>Культура речи</b>	<p>Высокий уровень (речь построена грамотно и доступно для понимания): Правильность речи Точность Выразительность Чистота Соответствие языкового поведения ситуации</p> <p>Средний уровень (речь построена в целом грамотно): Правильность Чистота Соответствие ситуации</p> <p>Низкий: Ни одно требование в полной мере не выполняется</p>

### Пример моих требований к культурному коду:

- Высокий уровень общей грамотности, интеллекта и гибкости мышления.
- Уважение к окружающим.
- Основной способ достижения целей – честный, с помощью саморазвития.
- Неприятие насилия, воровства, оскорблений, лжи, предательства.
- Мировоззрение: оптимистическое, прогрессивное.
- Вежливость.
- Высокий уровень культуры речи.

Проявлением культурного кода является внешний вид, который также важен при отборе. Основное требование: он должен соответствовать ситуации.



### Соответствие задачам

Что будет, если заставить гениального футболиста играть в настольный теннис? Скорее всего, ничего выдающегося.

Этот принцип актуален для любого сотрудника в команде. Люди и задачи должны подходить друг другу. Точнее, **поведенческий стиль сотрудника должен соответствовать задаче.**

Если изначально Вы берете на работу человека, который хочет и может заниматься именно предлагаемой вами работой, **результат будет максимальным.**



Итак, определяем, какой стиль работы нужен под вашу задачу.

**Используем для этого методологию Адизеса.**

Выбираем из 4 функций – какие из них принципиально важны для данной конкретной вакансии?

### Перечень функций:

#### **Р – производство результатов.**

Это способность выполнять конкретно поставленные задачи здесь и сейчас. Нести ответственность за их выполнение.

#### **А – администрирование.**

Способность создавать процедуры и правила и обеспечивать их соблюдение.

#### **Е – генерация идей.**

Способность мыслить стратегически, видеть далеко вперед, уже сегодня рождать такие идеи, которые другим людям даже послезавтра еще не придут в голову. Способность определять долгосрочный вектор развития.

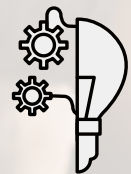
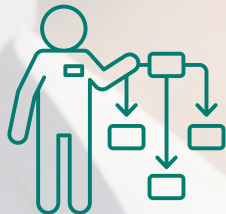
#### **І – интеграция.**

Это, с одной стороны, способность формировать у себя и у других людей внутреннюю систему ценностей и убеждений. С другой, способность понимать существующие ценности и убеждения других людей.

### Несколько критериев, принципиально отличающих 4 функции



<b>Р</b> <b>производитель</b> <b>результата</b>	<b>А</b> <b>администратор</b>	<b>Е</b> <b>генератор идей</b>	<b>И</b> <b>интегратор</b>
Ориентирован на краткосрочный результат, мыслит и действует системно и структурированно, решения принимает быстро.	Ориентирован на краткосрочный процесс. Мыслит и действует очень структурированно и упорядоченно, решения принимает медленно.	Ориентирован на долгосрочный результат. Не стремится структурировать свою деятельность. Решения принимает быстро.	Ориентирован на долгосрочный процесс и также не стремится к структурированности. Решения принимает медленно.



*Кроме вопросов на собеседовании, которые представлены в следующем разделе, крайне полезно уметь распознавать поведенческий стиль, наблюдая за человеком. Поэтому привожу здесь описание, в чем проявляется каждая из функций.*

**Если высоко развита функция Р** (производство результатов), то человек:

- быстро принимает решения;
- предпочитает действовать, а не размышлять;
- рассказывает «четко и по делу»;
- задаёт вопросы о конкретных вещах: сроки, цена, ожидаемый результат, возможные проблемы и т.д.;
- предпочитает выполнять конкретные задачи, которые доводит до результата;
- действует логично и структурированно;
- умеет уверенно действовать в условиях стресса;
- его больше интересует краткосрочная перспектива (что будет завтра, а не через 5 лет).

**Если высоко развита функция А** (администрирование), то человек:

- внимательно относится к процедурам и правилам;
- любит во всем порядок (это видно невооружённым глазом по порядку на рабочем столе, в машине, в доме и т.п.);
- действует структурированно, вдумчиво и последовательно, даже если это грозит срывом срока и неполучением результата;

- рассказывая о чем-то, акцент делает на процессе, и вообще процесс для него важнее результата;
- его вопросы также связаны с существующими процедурами, правилами, процессом выполнения задачи;
- решения принимает медленно, анализируя и взвешивая все «за» и «против»;
- любит задачи, связанные с систематизацией, структурированием, наведением порядка в чем угодно;
- так же, как и производитель результата, мыслит краткосрочными периодами.

#### **Если высоко развита функция E (генерация идей):**

- человек мыслит глобально, не интересуется мелочами, текущими проблемами, краткосрочными результатами;
- нацелен на результат (а не на процесс), но только долгосрочный;
- не любит правила и процедуры;
- действует неструктурированно, часто импровизирует;
- рассказывает о ярких, эмоциональных, нестандартных вещах (которые его и «цепляют»);
- и рассказывает, и спрашивает верхнеуровневые концептуальные вещи;
- любит долгосрочные задачи, требующие творческого подхода;
- сам выбирает пути выполнения этих задач, не способен быть хорошим исполнителем;
- решения принимает быстро;
- часто проявляет инициативу;
- любит рисковать и преобразовывать.

#### **Если высоко развита функция I (интеграция):**

- ориентирован на других людей, искренне ими интересуется, знает «кто чем дышит» в коллективе;
- решения принимает в первую очередь исходя из внутренних убеждений, а не установленных процедур;
- в конфликтных ситуациях ищет баланс и справедливость, погружается в такие ситуации с целью их урегулировать;
- понимает, принимает, уважает других людей;
- рассказывает и спрашивает в первую очередь о человеческом факторе;
- не любит однообразные задачи и действовать по четкому плану;
- любит задачи, требующие взаимодействия с людьми;
- хочет иметь свободу действий при выполнении задач, плохой исполнитель;
- действует преимущественно неструктурированно.



**Чтобы определиться**, какой код сотрудника оптимален в вашей целевой модели, смотрите таблицу на примере базовых функций бизнеса.

**Задайте себе вопросы из таблицы** – и поймете, какая из 4 функций нужна под ваши задачи (можно 2 буквы). Именно такие буквы будем искать при рассмотрении соискателей.



	Разработка продукта, проектирование	Производство	Маркетинг	Продажи операционные, консультативные	Продажи крупные партнерские	Обслуживание, сопровождение клиентов	Управление персоналом (развитие)	Управление персоналом (процессы)	Финансы (стратегия)	Бухгалтерия, документооборот
<b>Необходимая функция</b>	<b>Е</b>	<b>Р</b>	<b>Е</b>	<b>Р</b>	<b>Е, I</b>	<b>Р + в идеале I</b>	<b>I</b>	<b>А</b>	<b>Е</b>	<b>А</b>
Поддается ли работа планированию		ДА		ДА		ДА		ДА		ДА
Требуется ли работа абстрактного мышления, творчества	ДА		ДА		ДА		ДА		ДА	
Придется ли регулярно работать в условиях стресса		ДА		ДА	ДА	ДА				
Требуется ли инициативность и креатив	ДА		ДА		ДА				ДА	
Требуется ли самостоятельно искать пути достижения долгосрочных целей	ДА		ДА		ДА		ДА		ДА	
Требуется ли четко и в срок выполнять конкретные краткосрочные задачи		ДА		ДА		ДА		ДА		ДА
Требуется ли систематические преобразования	ДА		ДА		ДА		ДА		ДА	
Требуется ли умение и желание рисковать	ДА		ДА		ДА					
Является ли принципиально важным качественное взаимодействие с другими людьми				ДА	ДА	ДА	ДА			
Требуется ли внимание к деталям, способность глубоко погрузиться в проблематику		ДА		ДА		ДА		ДА		ДА
Требуется ли четкое соблюдение сроков, технологий, результатов		ДА		ДА		ДА		ДА		ДА

## Soft Skills

В таблице представлены основные «мягкие» навыки, которые могут быть для Вас важны. Задача – выбрать необходимые в свою целевую модель.



Тип навыков	Навыки
Коммуникативные	<p>Устанавливать контакт и вести конструктивный диалог с другими людьми. Презентовать (себя, компанию, продукт и т.д.). Уметь слушать и слышать. Уметь говорить понятно и убедительно. Уметь оказывать влияние (в том числе ясными и понятными аргументами, подходящими собеседнику). Владеть различными форматами делового общения (беседа, совещание, публичное выступление, переговоры, деловая переписка).</p>
Социальные	<p>Вызывать и оказывать уважение к окружающим. Соблюдать трудовую этику. Гибко переключаться между ролями (уметь и руководить, и подчиняться, и быть на равных в зависимости от ситуации). Работать самостоятельно и в команде. Управлять конфликтами.</p>
Self-management (саморегулирование)	<p>Адаптивность к изменяющимся условиям. Гибкость мышления - желание и способность находить новые решения поставленной задачи. Способность учиться, «разучиваться» и переучиваться. Умение спокойно и конструктивно реагировать на критику. Навыки целеполагания и управления развитием (например, проекта и своей карьеры). Умение управлять своим временем, ресурсами. Понимание себя: своих особенностей, сильных и слабых сторон (адекватная самооценка). Поддержание себя в «рабочей форме», самомотивация. Умение делать выводы из своих ошибок.</p>
Исследовательские	<p>Анализировать и прогнозировать. Изучать большие массивы информации и делать структурированные выводы.</p>
Управленческие	<p>Принимать решения. Искать разные пути решения одной задачи. Уметь распределять задачи и синхронизироваться с другими членами команды даже при больших различиях в стилях и содержании работы. Понимать особенности поведенческого стиля других людей и учитывать это в работе. Понимать мотивацию других людей - и уметь с этим работать.</p>





## Hard Skills

«Жесткие» навыки сможете сформулировать только Вы, поскольку они четко привязаны к сфере деятельности и стоящим задачам.



Примеры hard skills:

Тип навыков	Навыки
Конкретные навыки в предметной области, в которой предстоит работать соискателю	Программирование на конкретном языке (для программиста). Скорость набора текста (для секретаря). Умение выполнять определенный тип массажа (для массажиста) и так далее.
Компьютерные навыки	Базовые офисные программы можно разделить на пять категорий: <ul style="list-style-type: none"><li>• обработка текстовых и числовых данных (Word, WordPad, Excell, Access, Power Point);</li><li>• редактирование изображений (Fotoshop, Picture Manager, Paint, CorelDRAW);</li><li>• для взаимодействия с офисной техникой (Scan, ABBYYFine Reader);</li><li>• работа с электронной почтой (Outlook, The Bat);</li><li>• поиск информации в Интернете (Firefox, Amigo, Chrome, Opera, Internet Explorer).</li></ul> Специализированное ПО для конкретных профессий, например: <ul style="list-style-type: none"><li>• Бухгалтер: 1С, правовые системы (Гарант, Консультант+, Главбух и др.), Контур и др.</li><li>• Дизайнер: ArchiCAD, AutoCAD, КОМПАС-3D, ProSITE, SketchUp, Monomakh, ArtlantisStudio, 3dsMAX и др.</li></ul>
Владение иностранными языками	Например, уровни знания английского: basic, elementary, lower-intermediate, upper-intermediate, advanced, proficient.
Аналитические навыки	Конкретные теории и техники анализа. Конкретные инструменты проектирования бизнес-процессов. Этапы разработки информационных систем. Документирование (например, по конкретному ГОСТ или другим стандартам).



## Риски и ошибки



### Что важно не пропустить при отборе Вашего сотрудника

На собеседовании что-то смущает	Но мы хотим закрыть вакансию и думаем:	В чем риск?	Что делать?
Великолепный человек и специалист. При этом предлагаемая работа - не то, что ему реально подходит.	Нельзя таких упускать. Пусть задача не подходит. Но нам нужны такие люди, а ему срочно нужна работа.	Занимаясь не своим делом, человек выгорает и уходит. Если вынужден соглашаться на нелюбимую работу, результат может страдать.	Обязательно оцениваем, совместимы ли человек и задача (раздел «Соответствие задачам», стр. 19). Если не совместимы, но человека упускать не хотим, оцениваем перспективу его перевода на другие задачи.
Человек подходит по всем параметрам, но немного не дотягивает по знаниям и навыкам в предметной области.	Доучим, дорастим - и будет то, что надо.	Если нет мотивации на собственное развитие, то никогда не дорастите. Придётся нянчиться и исправлять ошибки.	Внимательней разбираемся с мотивацией соискателя, желанием развиваться и обучаемостью (раздел «Мотивация» и вопросы на soft skills: 11, 19, 26-30).
Классный специалист пришёл от конкурента.	Ну и что, что от конкурента? Готовый спец - надо брать с закрытыми глазами.	Может после Вас пойти к следующему конкуренту, прихватив клиентов и ценную информацию.	Очень внимательно разбираемся с моральными качествами, мотивацией, причинами ухода, частотой смены работы (раздел «мотивация» и блок вопросов к самопрезентации 15 - 28 на целеустремленность, ответственность, нравственные ценности).
Супер-профи уровня «звезда», но в личных качествах что-то смущает (манипулирует, неуважителен к прошлым коллегам, рассказывает сплетни и т.п.).	Таких профессионалов не найдёшь, можно закрыть глаза на странности в общении. У нас такая крутая команда, что может исправиться.	Точно не исправится. И главный риск в том, что загубит Ваш командный дух, подорвёт отношения, ценности или дисциплину.	Определяем точнее, в чем именно «подвох». Если речь действительно идёт о личных качествах, не приемлемых в Вашей команде, не рискуем принимать (вопросы к самопрезентации 6 - 8, 21-27).

## Риски и ошибки

### Что важно не пропустить при отборе Вашего сотрудника

На собеседовании что-то смущает	Но мы хотим закрыть вакансию и думаем:	В чем риск?	Что делать?
Нет 100% уверенности, что соискатель Вас слышит. Отвечает не совсем то, о чем спросили. Не учитывает в разговоре информацию, которая уже ранее обсуждалась. Старается больше говорить, чем слушать.	Коммуникации не идеальны, но это не критично. Главное подходит во всем остальном.	Слышит или нет - очень важный аспект коммуникаций. Будьте готовы к тому, что будет неправильно понимать задачи, а потом и замечания к неверно выполненной работе.	Уделить особое внимание проверке этого коммуникативного навыка (раздел «Вопросы на soft skills, задание 4).
Соискатель демонстрирует безумную целеустремленность, заточенность на результат. Есть ощущение, что это человек из категории «по головам». Добивается своего любой ценой.	Может, это не так уж и плохо? Поможет нам совершить прорыв в достижении целей.	Только до тех пор, пока ваши цели и интересы совпадают. Если что-то пойдёт не так, не задумываясь причинит ущерб любого масштаба.	Очень внимательно разбираемся с мотивацией, чтобы не пропустить достигаторство любой ценой. Оцениваем потенциальный ущерб и масштабы риска. Вопросы к самопрезентации 4, 15-17, 20, 22, 23, 25, 27, 28. Вопросы на soft skills 11, 12, ловушки 13-16, 27 и 30 вместе (большие амбиции с нежеланием учиться), 34.
Соискатель - гений коммуникаций, который блестяще продаёт себя. Уверенно обещает сверхрезультаты, красиво подчеркивает свои сильные стороны и т.п.	Это очень хорошо со всех сторон. И в коллектив впишется, и к заказчику в доверие.	Это действительно хорошо, если перед Вами не лжец, который умело скрывает отсутствие каких-либо навыков, кроме коммуникаций.	Не поддаваться очарованию и обещаниям, не отступать от своего плана интервью, внимательней проверить реальные навыки. Запрашивать больше примеров, подтверждений, дать тестовое задание.



RISK

## Риски и ошибки

### Что важно не пропустить при отборе Вашего сотрудника

На собеседовании что-то смущает	Но мы хотим закрыть вакансию и думаем:	В чем риск?	Что делать?
Соискатель очень амбициозен. Есть ощущение, что его амбиции заведомо превосходят те возможности, которые Вы можете предложить.	Сейчас главное решить нашу задачу хотя бы на полгода, а дальше разберёмся.	Довольно быстро перерастёт стоящие задачи. Потом может просто уволиться, может открыть свой бизнес, аналогичный Вашему.	Внимательно разобраться с мотивацией. Точнее оценить риск. Если и принимать на работу, то осознать и принять этот риск. Понимать, что делать, если он сработает.
Соискатель задаёт странные вопросы, не связанные напрямую с условиями труда и обязанностями.	Человек, видимо, чрезмерно общителен или любопытен. Это не страшно.	Но может также говорить о наличии скрытых целей. В этом случае смысл заданного вопроса не очень понятен Вам, но отлично понятен собеседнику. Как следствие, человек придёт к Вам ради таких целей. Например, поучиться чтобы открыть такой же бизнес. Или заранее готовится совмещать 2 места работы. Или ищет формальное трудоустройство для ипотеки и ему важно, чтобы его не особо контролировали. И т.п.	Уделяем особенное внимание мотивации. Не оставляем без внимания вопросы, цель которых непонятна. Просим собеседника уточнить, почему он этим интересуется.



## Риски и ошибки

### Что важно не пропустить при отборе Вашего сотрудника

На собеседовании что-то смущает	Но мы хотим закрыть вакансию и думаем:	В чем риск?	Что делать?
Соискателя интересует один-единственный фактор - зарплата. Он согласен на все условия, демонстрирует рвение и горящие глаза при условии, что работодатель согласен платить озвученную сумму.	Бюджет позволяет его принять, а горящие глаза очень подкупают. Пусть работает, знает себе цену - это неплохо.	В таких случаях бывают 2 последствия: 1) каждое «лишнее» телодвижение стоит денег; 2) мне предложили в другом месте на 3 копейки больше - и я ухожу, завтра уже на работу не выйду.	С осторожностью относиться к исключительно денежной мотивации. Внимательно оценить карьерный путь, как часто и почему менял работу. Какие цели и задачи сейчас. Быть готовым, что это сотрудник на время.
Соискатель не очень хорошо вписывается в культурные особенности или ценности команды. Например, у Вас неформальная атмосфера, а он адепт жестких регламентов. Ваша главная ценность команда, а он ярко выраженный индивидуальный игрок.	В этом нет особого вреда. И наверное человек подстроится под команду, ему же нужна работа.	Огромного вреда в таком несоответствии действительно нет. И он действительно будет подстраиваться. Риск в том, что некомфортная среда и постоянная необходимость подстройки будет угнетать. В результате - выгорание, работа без удовольствия, увольнение.	Оценить масштабы несоответствия. И быть готовым к тому, что это человек на короткую или среднюю перспективу.



# ПРОВОДИМ СОБЕСЕДОВАНИЕ ТОЧНО В ЦЕЛЬ



**Вы точно знаете свою целевую модель и готовы учесть чужие ошибки при отборе. Можно приступать к интервью соискателей.**

## Алгоритм собеседования

**Подготовиться к собеседованию**

На этой встрече не только Вы выбираете человека, но и он выбирает Вас. Впечатление о компании сложится именно из вашего разговора.

Поэтому не стоит недооценивать подготовку:

- навести порядок и проветрить переговорку;
- подготовить свою целевую модель (кого ищем), опросник и чек-лист для внесения ответов;
- прочитать и взять с собой резюме соискателя;
- прийти вовремя.

**Снять барьер**

Помочь соискателю почувствовать себя комфортно. Общаться доброжелательно, провести небольшую установочную беседу (легко ли добрался, не хочет ли воды или чая и т.п.).

**Рассказать соискателю предстоящую структуру разговора**

Пример.

Здравствуйте! Меня зовут <ФИО>, я <должность>. Наша с Вами задача на этой встрече – вместе разобраться, насколько мы подходим друг другу. Для максимальных результатов нужно, чтобы и команда, и атмосфера, и предстоящие задачи позволили новому человеку максимально раскрыться. Беседу предлагаю построить следующим образом. Сначала Вы расскажете о себе, затем я задам Вам свои вопросы, а потом отвечу на Ваши. Готовы начинать?

**Провести интервью и анализ**

Анализировать необходимо не только ответы, но и реакции, поведение соискателя. Подробные рекомендации по анализу представлены по ходу данного материала.

## «Продать» соискателю компанию

Даже если Вы не планируете брать данного соискателя на работу, рассказать о компании и задачах нужно хорошо (в случае если точно не берете, можно сделать это хорошо, но коротко).

Впечатление данного конкретного соискателя – это тоже имидж Вашей компании.

Если соискатель потенциально подходит, эта задача особенно важна.

## Ответы на вопросы соискателя

Поясняем все, что для человека непонятно. Параллельно анализируем, что именно он спросил. Вопросы соискателя иногда красноречивей всего проведенного интервью. Они демонстрируют, что для человека важно, услышал ли он Вас в процессе беседы.

## Резюме

Договоренность о дальнейших действиях. Четко сообщаем соискателю, что будет происходить дальше. Например, мы рассмотрим в течение недели несколько соискателей – и Вам перезвоним. Или: в течение 3 дней Вам будет назначена еще одна встреча с руководителем.

## Важные рекомендации о наблюдениях за собеседником

*На протяжении всей беседы внимательно наблюдаем:*

- насколько открыто рассказывает собеседник;
- сообщает ли он вам полезные сугубые вещи.

*Все время стараемся услышать и прочувствовать, какой это человек. Как он мыслит? Чем живет? Как принимает решения? Ради чего совершает какие-то действия / поступки? Как реагирует на Вас и Ваши вопросы? Что выводит его из равновесия?*

*Есть ли логика в повествовании, хорошо ли излагает свои мысли.*

*Должно насторожить, если соискатель не смотрит в глаза, держится закрыто, рассказывает расплывчато и не конкретно, не сообщает сугубую информацию по вопросу.*

# САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ И ВОПРОСЫ К НЕЙ

*Оцениваем личные качества,  
мотивацию, частично  
культурный код, частично  
soft skills.*

*Фиксируем выводы. Что из личных качеств, культурного кода и soft skills явно «проявилось» в этом открытом рассказе.*

**Личные качества:** порядочность, честность, ответственность, работоспособность, активность, доброжелательность, любознательность, открытость к новым знаниям, стрессоустойчивость, лидерство, требовательность к себе, справедливость, командность, харизматичность, юмор, обаяние, находчивость, вдумчивость.  
Негативные: злобность, подлость, нытье, грубость, конфликтность.

## **Мотивация.**

Что мотивирует этого человека? Чего он хочет? Зачем работает? Процесс или результат? Взаимоотношения или формальные процедуры? Почему менял места работы? (Хотел больше зарабатывать, развиваться, получать разный опыт, убежал от трудностей, не приживался в коллективе и т.п.)  
Если хотел больше зарабатывать, не уходил ли каждый раз туда, где предложили на 8 копеек больше?

**Культурный код:** образование, интеллект, уровень культуры речи.

## **Soft skills:**

Легко ли устанавливает контакт (устанавливал ли с Вами контакт во время беседы).  
Умеет ли презентовать (сумел ли выигрышно презентовать себя).  
Уважительно ли рассказывает о компаниях, руководителях и коллегах.  
Делал ли вывод о своих ошибках или «все кроме него дураки».

Подмечаем в рассказе соискателя именно такие вещи.

1

Расскажите, пожалуйста, о себе: откуда вы родом, где и на кого учились, как складывалась ваша карьера.



**Дополнительные вопросы к самопрезентации (точнее проясняем то, что не стало очевидно в процессе самопрезентации).**

2

Если есть неоконченные образования, обязательно уточняем причину - почему так вышло?

*Оцениваем способность приходить к результату. Какой причины достаточно, чтобы сойти с выбранного пути (оцениваем работоспособность, нацеленность на результат, частично стрессоустойчивость).  
Или, наоборот, здесь ситуация успешных перемен, когда человек все поменял в пользу призвания (оцениваем мотивацию).  
Если хотел окончить, но не получилось, понимает ли свои ошибки. Сделал ли из них какие-то выводы (один из важнейших мягких навыков - умение делать выводы из ошибок).*

3

Как Вы выбрали вуз и специальность?

Оцениваем критерии принятия решения и самостоятельность (soft skills).  
Варианты ответов:  
За меня выбрали родители. Нужно дальше оценить, научился ли человек с тех пор принимать решения сам. Спросить ещё раз по ходу беседы, почему соискатель принял то или иное решение. Тогда за меня выбрали родители, но с тех пор я уже давно принимаю решения сам. Говорит о том, что человек понимает, к чему был задан вопрос. И сразу сообщает сутевую, интересующую собеседника информацию.  
Выбрал то, что было интересно изучать / считаю своим призванием. Говорит о высоком уровне осознанности ещё в молодые годы. И о мотивации на то, чтобы заниматься любимым делом.  
Выбрал то, что считалось престижным и перспективным на момент поступления. Говорит о мотивации на достижения, самолюбии, стремлении зарабатывать.

4

Расскажите подробнее о вашем последнем месте работы. За что вам платил предыдущий работодатель?

За что платили - очень хороший вопрос, который помогает понять, в чем сам человек видит свою ценность, понимает ли, какого результата от него ждут.  
Неудачные варианты ответов:  
За то, что ходил на работу. За то, что выполнял свои обязанности.  
Удачные варианты ответов:  
За то, что всегда выполнял поставленные сбытовые планы.  
За то, что мои заказчики довольны, лояльны и платят.  
За то, что все разработанные мной продукты, оправдали ожидания.  
За то, что привожу команду к результату.  
Конкретные результаты и ценность в ответе - это хорошо. Это означает, что человек понимает суть своей деятельности и мыслит категорией своей полезности, результата.

5

Что больше всего нравилось и не нравилось на последнем месте работы?

Помогает понять, что для человека важно. Его ожидания от работы. Любимые и нелюбимые задачи, мотивацию. Основные зоны удовлетворенности / неудовлетворенности обычно следующие:

- когда работать;
- где работать;
- задачи и обязанности - что надо делать;
- с кем работать;
- как работать - насколько интенсивно, стрессово;
- чему новому можно или нельзя научиться на работе;
- для чего работать - выполняется ли личная цель.

6

Назовите главную причину, по которой Вы уволились / собираетесь уволиться?

Понимаем, что человек хочет изменить в своей жизни, в рабочей обстановке, взаимоотношениях и т.п. Понимаем его мотивацию, адекватность самооценки, коммуникабельность или конфликтность.

Неудачные варианты ответов:

«Хочу больше зарплату», если это не подкреплено выросшим профессиональным уровнем специалиста и рынком.

Если начинает неуважительно высказываться о компании, руководителе, коллегах.

Если «бегают глаза» и не даёт прямого ответа.

Удачный ответ - это ясное и конструктивное понимание ситуации и себя.

Например:

«Хочу карьерного роста, а в данной компании уже достиг - максимума».

«Изменились условия жизни и теперь критично не подходят территориальная удаленность и график. С руководством график обсудил, но поменять его объективно невозможно».

7

У кого можно получить отзывы о вашей прежней работе?

Важно оценить реакцию соискателя на вопрос. Нервозность, волнение, долгое размышление над ответом говорят о неуверенности в положительном отзыве.



8

Как Вы думаете, что в первую очередь о Вас мне расскажет этот человек?

*Помогает оценить адекватность самооценки.*



9

Каковы Ваши основные ожидания по поводу нового места работы? Что вы ищете в идеале?

**Оцениваем мотивацию.**

Чего хочет человек?

Комфортное рабочее место? Удобный график? Гарантии и стабильность? Соцпакет? Отсутствие стрессов? Быстро добираться до работы? Чтобы никогда не беспокоили в выходные?

Много зарабатывать? Как много? Для чего?

Тёплые отношения в коллективе? Атмосферу уважения?

Возможность обмена опытом? Сильного руководителя, у которого можно поучиться?

Возможность проявить себя как эксперта? Или как лидера? Стать в будущем лидером?

Признания, известности, власти? Чтобы гордилась семья?

Развития и обучения? Интересных задач? Заниматься любимым делом?

10

Назовите 3 приоритета при выборе работы.



11

Почему откликнулись на нашу вакансию? Что привлекло?

Дополнительная возможность как можно лучше понять, что для человека важно.

12

Почему претендуете именно на такую позицию (должность)?

Продолжаем «копать» тему мотивации. Возможно, именно это человек ощущает своим призванием. Может быть, просто когда-то начал работать в этой сфере, а потом решил, что уже поздно что-то менять. Или ищет работу по специальности (не зря же учился) и т.п. Стараемся понять, как мыслит и к чему стремится соискатель.

13

Рассматриваете ли вы на данный момент другие предложения о работе? Как ищете работу?

Важно, чтобы ответил открыто, не хитрил. Также говорит о целеустремленности, какие действия совершает, чтобы прийти к результату. Насколько активно ищет работу. Как это делает? Отправил резюме в 2 компании и чего-то ждет? Или занимает более активную позицию? В компании какого эшелона направляет резюме (показатель амбициозности)?

14

Где работают либо учатся ваши ближайшие родственники?

Полученные ответы позволяют определить наличие у соискателя стимула, свойственна ли для его окружения напряженная работа, ответственное и заинтересованное отношение к своим задачам.



15

Умеете ли Вы преодолевать трудности?

16

Сможете ли выдержать большое количество неудач? Почему так считаете?

17

Чего вам не удалось достичь в жизни и каковы причины?

Оцениваем целеустремленность соискателя. Если уверенно заявляет, что умеет справляться с неудачами, и даже приводит пример - это ответ в пользу целеустремленности.

18

Влиял ли Ваш результат на предыдущей работе на результаты других сотрудников и компании в целом? Как влиял?

Оцениваем ответственность. Понимал ли человек чётко свою зону ответственности на предыдущем месте работы. Было ли это для него важно?

19

Вы помните, как потратили свою первую зарплату? Почему именно так?

Ответ может открыть интересную грань личности. Соискатель мог купить на всю сумму подарки семье. Или пожертвовать в собачий приют. Или купил себе что-то имиджевое (последнюю модель телефона, например), или исполнил детскую мечту.

20

Как Вы принимаете решения и действуете в ситуации, когда панически не хватает времени, появляется неопределенность, оказывается давление?

Оцениваем стрессоустойчивость. Заволновался ли соискатель от самого этого вопроса? Или спокоен и отвечает, что бессмысленно поддаваться панике. Надо расставлять приоритеты, искать решения, обращаться за помощью к коллегам и руководству и т.п.

21

Что должно произойти, чтобы Вы в течение минуты написали заявление на увольнение?

Оцениваем стрессоустойчивость, ценности, возможную эмоциональность при принятии решений, принципиальность.

22

Как Вы считаете, за что руководителю стоит уволить сотрудника сразу, даже не раздумывая?

Оцениваем нравственные ценности. Что неприемлемо в рабочих отношениях с точки зрения соискателя.

23

В какой ситуации вы способны на ложь?

Ни в какой – неправдивый ответ, т.к. все люди периодически лгут. Если приводит ситуации, оцениваем их адекватность.

24

Бывало ли у вас, может, в детстве, желание что-то украсть?

Важен не только ответ, но и реакция на вопрос. Хорошо, если соискатель не нервничает и спокойно отвечает. Возможно, вспомнит пример из детства и даст комментарий, что, конечно, сейчас это неприемлемо. Возможно, не вспомнит примера, но при этом не будет нервничать и показывать дискомфорт от вопроса.

25

Что Вы больше всего цените в людях?

Ответ прямо говорит о нравственных ценностях, которые важны для человека.

26

Что Вы больше всего не любите и не принимаете в других людях?

Также говорит о нравственных ценностях, приоритетах, уровне культурного развития. Сможет ли рассказать о чужих негативных качествах тактично.



27

Из-за каких качеств или поступков Вы готовы полностью вычеркнуть человека из своего круга общения?

28

Можете ли Вы выйти победителем из сложной ситуации? Приведите пример.

29

Представьте, что вы оказались на необитаемом острове и у вас есть все, чтобы не умереть с голоду. У вас есть возможность получить 3 любых предмета цивилизации. Что бы вы попросили?

Сверяемся, является ли неприемлемым для соискателя то, что и в Вашей целевой модели относится к личным качествам «точно нет».

Оцениваем находчивость, предприимчивость. Также важно, какую ситуацию соискатель считает сложной.

Проверяем предприимчивость, находчивость и уверенность в себе, если эти качества важны в целевой модели.

Уверенность в себе здесь проявляется в том, что соискатель не пугается нестандартного вопроса, а спокойно приступает к решению. Может открыто сказать «вы поставили меня в тупик» или «надо подумать».

Правильный ответ на детскую задачку в том, что первый предмет – транспортное средство, которое доставит домой (самолет, например), а 2 других желания – это уже что-то дополнительное, никак не связанное с островом.



## Соответствие задачам

*Вопросы на совмещение стиля работы с поведенческим стилем кандидата. Каждый вопрос направлен на то, чтобы продемонстрировать выраженность определенной функции РАЕІ. Ваша задача понять, насколько у соискателя выражена именно та функция, которая соответствует целевой модели.*

Вопрос	Какую функцию проверяем
1 <b>Важен ли для Вас порядок во всем?</b>	Если уверенное да и никак иначе - А Если умеренная позиция (важен, но не фанатично) – А присутствует, но это не самая сильная сторона. Если совсем не важен, человек скорее всего не А.
2 <b>А на рабочем столе у Вас как с порядком?</b>	Всегда идеальный - А В основном все более-менее аккуратно – А присутствует, но это не самая сильная сторона. Всегда творческий беспорядок – не А.
3 <b>Как вы относитесь к планированию?</b>	Всегда все детально планирую - А, Р Средняя позиция. Планирую, но не очень детально (или верхнеуровнево) – А, Р присутствуют, но это не самые сильные стороны. Не люблю планировать, люблю импровизировать – не А, и не Р.
4 <b>Вы можете сказать про себя, что вы крайне внимательны к деталям?</b>	Да - большая А. Другие ответы не показательны.



## Соответствие задачам

Вопрос	Какую функцию проверяем
<p>5 Как вы обычно совершаете покупки (на примере продуктов и чего-то более крупного)?</p>	<p>А - если имеет место доскональное изучение, планирование, анализ вариантов и функций, четкий список (и человек точно ему следует). Е - если продукты выбирает по ходу посещения магазина, параллельно придумывая блюда, а крупные покупки совершает в первую очередь эмоционально. Р - если выполняет самым простым способом конкретную задачу. Хочу сегодня окрошку - покупаю быстро и четко продукты именно на неё. I - если учитывает интересы и пожелания коллег, домочадцев. Из рассказа можно зафиксировать более одной буквы.</p>
<p>6 Приходилось ли вам работать в условиях регулярного стресса и сложно ли для вас это?</p>	<p>Р - если приходилось и считает стресс не проблемой, а частью работы.</p>
<p>7 Что в работе вызывает у вас максимальный стресс? (если затрудняется, можно на примере предыдущего места работы).</p>	<p>Эти вопросы логично задавать на данном этапе беседы. Не столько ради кода, сколько ради дополнительного анализа личных качеств.</p> <p>Что за человек перед нами? Насколько стрессоустойчив? Чего достаточно, чтобы он вышел из себя? Будут ли на предлагаемом месте работы происходить именно те ситуации, которые вызывают у него максимальный стресс?</p>
<p>8 А от чего испытываете стресс в жизни?</p>	<p>Выводы по коду тоже можно сделать. Например, Р может справляться со стрессом уходя с головой в работу, а I ищет поддержки у друзей и близких.</p>
<p>9 Как обычно справляетесь со стрессом?</p>	

## Соответствие задачам

Вопрос	Какую функцию проверяем
<p>10) Какую работу Вы бы предпочли? 1) Требующую творческого подхода и нестандартных решений. 2) Работу по установленным технологиям, с конкретными задачами, конкретной ответственностью и конкретным вознаграждением.</p>	<p>Ответ 1 – E Ответ 2 – P</p>
<p>11) Что бы Вы предпочли: 1) Стабильный заработок среднего по отрасли размера – здесь и сейчас. 2) Более высокий заработок в будущем, при необходимости сейчас отказаться от части дохода.</p>	<p>Ответ 1 – P Ответ 2 – E</p>
<p>12) Какой способ оплаты за работу идеально вам подошёл бы, если бы сами могли выбирать? Вопрос предполагает открытый развернутый ответ соискателя. Для анализа даны примерные варианты ответов.</p>	<p>1)Лучше всего - оплата по результатам (бонусы и премии за краткосрочные результаты, оговоренные заранее) – P. 2)Хотелось бы, чтобы зарплата периодически повышалась на заранее установленную сумму при соблюдении заранее оговоренных требований – A. 3) Предпочитаю влиять на курс и цели компании, при этом хочу иметь перспективу очень высокого заработка, вплоть до доли в компании – E. 4) Способ оплаты труда не так важен, важнее благоприятная рабочая среда, где коллеги ладят между собой и каждый чувствует себя частью коллектива – I.</p>

## Соответствие задачам

Вопрос	Какую функцию проверяем
<p><b>13</b> Сейчас мы выполняем задачу ____ (реальная текущая задача из Вашей сферы, к которой присоединится соискатель, если Вам подойдет). Что для вас в ее выполнении самое важное? На чем бы Вы в первую очередь сосредоточились, если бы к нам присоединились? Возможно, что-то хотите уточнить у меня по этой задаче более подробно?</p>	<p>Это открытый вопрос. Необходимо проанализировать акценты, которые присутствуют в вопросах и ответах соискателя.</p> <p>Уточняет срок и требуемый результат. Сосредоточиться хочет на том, чтобы вовремя завершить задачу. Это признак выраженной функции Р.</p> <p>Уточняет процесс выполнения, особенности взаимодействия, алгоритмы, технологии, регламенты. И хочет выполнить в первую очередь качественно, в соответствии со всеми требованиями. Хочет, чтобы процесс ее выполнения был хорошо организован (встречи – вовремя, четкий план и алгоритм). Это признак А.</p> <p>Хочет понимать общую картину, насколько эта задача влияет на бизнес в целом. Какая от нее глобальная польза и тому подобное. Важно выполнять задачи, которые являются частью большого целого. Это признак Е.</p> <p>Вопросы о команде и клиентах (о людях). Хочет, чтобы выполнять задачу было приятно и комфортно, в конструктивной рабочей атмосфере. Чтобы клиент остался доволен и дал положительный отзыв. Это признаки I.</p>
<p><b>14</b> В процессе работы Вы хотите: 1) самостоятельно находить пути достижения средне- и долгосрочных целей. 2) точно и в срок выполнять четко поставленные конкретные краткосрочные задачи.</p>	<p>Ответ 1 – Е Ответ 2 – Р</p>

## Соответствие задачам

Вопрос	Какую функцию проверяем
<p>15) Перед вами стоит сложная для вас рабочая задача, и сроки сильно поджимают. Как вы будете действовать? Вопрос предполагает открытый развернутый ответ (варианты не предлагаем, они даны для анализа).</p>	<p>1) Нарасту объемы работы и темп (загружусь по полной) - Р; 2) Буду действовать в соответствии с инструкциями, полученными от руководства - А; 3) Нет ничего невозможного, буду искать новый нестандартный выход из ситуации - Е; 4) Буду искать поддержки у коллег - I.</p>
<p>16) Что Вам ближе: 1) Работать самостоятельно и отвечать за собственный результат. 2) Работать в команде. 3) Быть лидером команды.</p>	<p>Второе и третье – I Третье говорит о перспективе использовать соискателя на управленческой позиции (если кроме желания, есть ещё причины стать руководителем).</p>
<p>17) Готовы ли Вы брать ответственность за других людей? 1) Да. 2) Нет, хочу отвечать за свои личные результаты.</p>	<p>Да - I</p>

## Соответствие задачам

Вопрос	Какую функцию проверяем
<p>18</p> <p>Необходимы ли для рабочего процесса собрания? Если да, то зачем они нужны?</p>	<p>Если да, и понимает ценность конструктивных коммуникаций - это говорит о выраженной функции I.</p>
<p>19</p> <p>Как относитесь к риску?</p>	<p>Если человек любит (или как минимум не боится) рисковать - это признак E.</p>
<p>20</p> <p>Как относитесь к преобразованиям и нововведениям?</p>	<p>Если человек реагирует на этот вопрос с энтузиазмом и плещет идеями и жадой новинок, скорее всего это признак E. Но дополнительно это необходимо проверить следующим вопросом.</p>
<p>21</p> <p>Выступали ли Вы когда-то в роли новатора? Если да, приведите примеры преобразований или нововведений, которые вы внедрили.</p>	<p>Оцениваем реальность и адекватность примеров. Если действительно генерил идеи и уверенно подтверждает это примерами, то перед нами E.</p>

Пройти онлайн-тест на определение кода PAEI можно  
здесь



## Вопросы на soft skills

Вопрос	Что и как оцениваем
<p>1 <b>Вы легко устанавливаете контакт с людьми? Почему Вы так считаете?</b></p>	<p>Навык: устанавливать контакт и вести конструктивный диалог с другими людьми. Оцениваем весь разговор и поведение в процессе разговора. Вопрос, возможно, задавать не понадобится. Ответ также позволяет понять адекватность самооценки.</p>
<p>2 <b>Есть ли у вас необходимость улучшить свои навыки общения? Почему вы так думаете?</b></p>	
<p>3 <b>Вы предпочитаете общаться лично, по электронной почте или по телефону? Почему?</b></p>	<p>Оцениваем навык уметь слушать и слышать, выбирать для этого оптимальные форматы общения. Каждый из способов общения наиболее подходит для разных ситуаций. Чем сложнее и деликатней вопрос, тем больше требуется личный контакт. Во всех ситуациях, когда принципиально важно видеть и чувствовать обратную связь от человека. Письменное общение незаменимо, если необходимо чётко обдумать и сформулировать свои мысли и дать собеседнику такую же возможность. А также для того, чтобы зафиксировать договоренности или спорные решения. Общение по телефону обеспечивает оперативность, но при этом также даёт возможность лучше услышать, почувствовать собеседника. Желательно, чтобы соискатель понимал различия и уместно использовал все способы коммуникаций.</p>

**В нашей компании очень ценится умение правильно понимать друг друга. Поэтому я планирую сейчас озвучить Вам определенное задание. Ваша задача - принять его, пояснить мне, как вы поняли задание и как собираетесь его выполнять.**

- 4 **ЗАДАНИЕ:**  
Необходимо сделать рассылку нашим ВИП-клиентам с приглашением бесплатно посетить обучающее мероприятие о трендах нашей отрасли на ближайшие 3 года. Для остальных клиентов нужно сделать аналогичную рассылку, но посещение будет платным.  
Доступ к адресной книге клиентов можно запросить у администратора. А текст рассылки и оформление перед отправкой согласовать с моим заместителем Анастасией.

Навык: умение слушать и слышать.  
Как выслушал? Приветствуется активное слушание (не отвлекается, кивает, смотрит в глаза, конспектирует, не перебивает).  
Точно ли соискатель пересказал суть задачи?  
Задал ли уточняющие вопросы, т.к. выданной информации недостаточно, чтобы выполнить задачу (например, готово ли точное описание мероприятия или его надо сформировать; когда и где оно состоится; срок выполнения задачи).  
Логичен ли план действий соискателя по выполнению задачи.

## Вопросы на soft skills

### Вопрос

### Что и как оцениваем

5

Объясните коротко и понятно 8-летнему ребёнку, кем вы работаете.  
Если профессия несложная, заменяем в вопросе на какой-то профессиональный термин (например, объясните что такое база данных, биг дата, прививка).

Навык: уметь говорить понятно и убедительно.  
Оцениваем, получилось ли понятно объяснить.

6

Вы умеете убеждать людей и, возможно, даже вести их за собой? Почему Вы так считаете?

Навык: уметь оказывать влияние (в том числе ясными и понятными аргументами, подходящими собеседнику).  
Оцениваем, убедил ли Вас соискатель в том, что умеет убеждать.



## Вопросы на soft skills

### Вопрос

### Что и как оцениваем

7

**Как Вы оцениваете себя в качестве переговорщика? Оцените по 10-балльной шкале. Почему Вы поставили такую оценку?**

Навык: владеть различными форматами делового общения (беседа, совещание, публичное выступление, переговоры, переписка).

Оцениваем в первую очередь аргументацию соискателя. Почему он считает себя хорошим (или не очень) переговорщиком. И адекватность оценки.

8

**В каких форматах делового общения Вам чаще всего приходилось участвовать: беседа, совещание, публичное выступление, переговоры, переписка?**

Довольно часто люди заявляют о том, что прекрасно ведут деловую переписку. Но нечасто это подтверждается. «Умею писать понятные электронные письма коллегам» и «недавно составил отличную претензию на возврат товара в магазин» - это не подтверждение навыка деловой переписки.

Перечисление хотя бы некоторых принципов или признаков деловой переписки - это хороший вариант ответа (деловой стиль изложения, особенности приветствия и подписи, четкая логика повествования, строгость конструкций, ссылки на источники информации) и т.п.

9

**В каком из них Вы чувствуете себя «как рыба в воде»? Почему так считаете?**





## Вопросы на soft skills

### Вопрос

### Что и как оцениваем

10

Приходилось ли выступать публично? На какую максимально аудиторию? Расскажите об этом опыте. Как готовитесь к выступлению?

Навык: публичные выступления. Оцениваем наличие опыта и то, как его оценивает соискатель. Сопоставляем, соответствует ли опыт Вашим потребностям.

11

Чему полезному Вы научились у Вашего предыдущего руководителя и коллег?

Оцениваем, насколько уважительно отзывается о прошлом руководителе и коллегах. Хорошо, если приведёт реальные примеры, чему научился. При этом возможно, что не все коллеги, а также и руководитель нравились соискателю. Здесь важно, что учиться в процессе взаимодействия с другими людьми можно всегда. Даже негативный опыт общения - это опыт. Можно учиться терпению, шире смотреть на вещи, справляться с конфликтами и т.п. Если соискатель рассуждает примерно так, то он умеет оказывать и вызывать уважение.

12

Что вы делаете в случае, если получаете нечеткие инструкции от своего руководителя?

Навык: вызывать и оказывать уважение. Соискатель должен ответить спокойно и конструктивно, он задаёт уточняющие вопросы по поставленной задаче. Крайне нежелательны сарказм и критика в адрес руководителя.



## Вопросы на soft skills

### Вопрос

Вопросы-ловушки, идея которых – дать возможность повести себя неэтично по отношению к предыдущему работодателю. Точная формулировка зависит от сферы, в которую нанимаем. Несколько вариантов:

- 13) 1) Мы очень активно размышляем над развитием, и нам важен опыт конкурентов. Сможете ли Вы максимально подробно и детально поделиться всей кухней вашего текущего работодателя (можно название компании использовать). В том числе интересуют готовые документы и наработки.
- 14) 2) Готовы ли Вы поделиться клиентской базой текущего работодателя?
- 15) 3) Если мы с Вами договоримся о сотрудничестве, сможете ли Вы пригласить к нам своих коллег от предыдущего работодателя?
- 16) 4) Если где-то по ходу беседы критикует предыдущего работодателя, провоцируем: а не хотите в какие-то контролирующие инстанции написать, чтобы присмотрелись к этой компании?

### Что и как оцениваем

Навык: соблюдать трудовую этику. Пересекается с личностью и нравственностью.

Если человек без сомнений и раздумий поддается на подобные вопросы и соглашается все это сделать, важно понимать: то же самое он сделает и по отношению к Вам.



## Вопросы на soft skills

### Вопрос

### Что и как оцениваем

17

**Вы могли бы ради работы перекрасить волосы в зеленый цвет?**

Навык: гибко переключаться между ролями (уметь и руководить – если это нужно, и подчиняться, и быть на равных в зависимости от ситуации). При собеседовании на управленца достаточно умения держаться «на равных», сохраняя самоуважение.

Показывает умение общаться на равных. Если сразу согласится, говорит о мягкости и управляемости. Лучше если вежливо сохранит позицию «на равных», например, «я многое могу, но только если кто-то мне объяснит, как цвет волос связан с моим профессиональным результатом».

18

**Вы хороший командный игрок? Почему так считаете?**

Навык: работать самостоятельно и в команде. Оцениваем адекватность аргументов, почему человек считает себя хорошим командным игроком.

19

**Как Вы будете становиться частью нашей команды?**

Примерный вектор хорошего ответа.  
Со всеми познакомлюсь, разберусь в ролях и компетенциях.  
Буду открыт к общению.  
Буду обращаться за помощью и советами, но не злоупотреблять и не переспрашивать одно и то же.  
Постараюсь найти общие интересы с кем-то.  
Буду прислушиваться к советам.  
Свой профессионализм тоже буду применять с первого дня работы, чтобы сразу заслужить уважение коллег.  
Буду стараться быть полезным.

20

**Ваш коллега публично умаляет ваши достижения в работе, часто открыто Вас критикует. Как Вы поступите?**

Оцениваем одновременно командность и конфликтность. Здравая тактика в данной ситуации - не вступать в междоусобные войны, а продолжать хорошо делать свою работу. За реальный результат заручиться уважением руководителя и коллег. Взаимодействие с оппонентом осуществлять только «по делу» и только в конструктивном поле.



## Вопросы на soft skills

### Вопрос

### Что и как оцениваем

21

**Как Вы обычно реагируете на конфликтные ситуации?**

Навык: управлять конфликтами.  
У большинства людей конфликтная ситуация вызывает какие-то эмоции, например, волнение или стресс – и это нормально. Важно, чтобы человек был способен уважать наличие другой точки зрения. Если конфликт по важному сугевоу вопросу, старался бы разобраться и найти решение, а не занимать крайние позиции (избегать конфликта или объявлять войну).

22

**Случалось ли выступать третьей стороной в чьем-то конфликте?  
Как Вы это делали?  
Приведите, пожалуйста, пример.**

Навык: управлять конфликтами.  
Если человек так неплохо умеет справляться с конфликтами, что выступает третьей стороной, оцениваем уровень его мастерства.  
Хорошо, если говорит о необходимости выслушать, уважать другую сторону, искать совместное решение.  
Высший пилотаж – если считает конфликт источником обучения и развития. Все люди разные, и взаимодействие с человеком другой точки зрения – это всегда наблюдение и обучение. Конфликтующие позиции помогают принимать наилучшее решение.

### Вопрос-кейс.

23

**Руководитель поставил Вам задачу, определил срок и выделил ресурсы (например, 3 человека в помощь на неделю и отдельную телефонную линию для приема звонков от клиентов, т.к. планируется резкий всплеск клиентских обращений). Вы приступили к работе.  
В первый день задачи Вы попали в нестандартную пробку, опоздали – и накопилось 5 просроченных обращений.  
По мере их отработки выяснилось, что разговор с каждым клиентом длится втрое дольше, чем планировалось. Просроченные обращения стали копиться еще больше.  
На второй день заболел и не вышел на работу один из ваших помощников.**

**Как Вы оцениваете эту ситуацию и как будете выходить из кризиса?**

Навык: адаптивность к изменяющимся условиям.  
При выполнении любой задачи условия могут поменяться. Это не повод для отчаяния, а повод шаг за шагом менять свою тактику в зависимости от условий. Искать виноватых или сдаваться – плохой вариант решения. Главное, чтобы у соискателя была примерно такая позиция. Что именно он решит делать – это второстепенно. Здесь варианты следующие: поставить в известность руководителя, запросить еще ресурсы, утвердить сверхурочный график (согласовав с руководителем премирование) и т.п.

## Вопросы на soft skills

### Вопрос

### Что и как оцениваем

24

**Как Вы организываете свой день, если происходит что-то незапланированное – и Вы теряете 2 часа от запланированного на задачи времени?**

Навык: гибкость мышления.

Оцениваем готовность не буксовать, а гибко искать самые разные варианты решения сложных ситуаций. В случае с потерянным временем логично проанализировать все запланированные задачи и наименее приоритетные перенести на другой день. Плюс часть задач делегировать или привлечь помощь коллег.

В случае с самыми трудными изменениями важно понять масштаб изменений, которые даются человеку с трудом. Для кого-то трудно, когда пришлось за 3 дня переехать в другой город. А кого-то выбивает из колеи сломанная кофе-машина (пример утрированный, но наглядный).

25

**С какими самыми трудными изменениями Вы сталкивались за свою карьеру? Как справлялись?**

26

**Какое обучение считаете самым эффективным? Почему?**

Навык: способность учиться, «разучиваться» и переучиваться.

Правильного ответа нет. Но стоит отметить, что более результативный «здесь и сейчас» человек учится тому, что точно нужно для его текущих целей. И стремится сразу применить знания на практике.

Также человек может учиться в целях саморазвития и получать так называемые «отложенные навыки».

Также встречается явление «вечного студента», когда постоянным обучением всему, что «попадает под руку» человек подменяет реальные практические действия.

27

**Как часто нужно человеку учиться и как выбирать способ обучения?**

Навык: способность учиться, «разучиваться» и переучиваться.

Правильного ответа также нет. Наиболее результативный соискатель выбирает обучение под свои цели и старается закреплять на практике.



## Вопросы на soft skills

### Вопрос

### Что и как оцениваем

28

**Один из вариантов на выбор:**  
**1) Вопрос: как вы относитесь к критике? Как критика влияет на Ваши профессиональные результаты? Что вы считаете конструктивной критикой?**

Навык: умение спокойно и конструктивно реагировать на критику.

Желательно любую критику принимать спокойно и анализировать.

Конструктивная критика – источник развития. И особенно хорошо, когда человек приводит пример, когда полезная критика помогла ему стать лучше.

Конструктивная критика – это четкие замечания, направленные на улучшение деятельности.

29

**2) Создать ситуацию и посмотреть на реакцию. Самый легкий способ – покритиковать резюме соискателя. Например:**  
**В продолжение беседы и того, что обсуждали ранее. Спасибо за информацию, Вы интересный собеседник и неплохо все понятно рассказываете. А почему Вы свое резюме не сделали более информативным и убедительным?**

Наблюдаем за реакцией. Она красноречивей любых слов.

30

**Как Вы видите свое профессиональное развитие?**

Навык: целеполагание и управление развитием.

Человек может не иметь четко сформулированной цели на 5 лет и списка шагов к ней. Но он все равно должен что-то понимать о себе и своих планах. Например, в какой сфере хочет развиваться, расти в управлении или экспертизе и т.п. Если находится на этапе «поиска себя», то каким образом ищет, что для этого предпринимает?

31

**Вам иногда доводилось опаздывать? Какая для этого возможна причина?**

Навык: умение управлять своим временем, ресурсами.

Оцениваем масштаб причины.

Также обращаем внимание, вовремя ли пришел на собеседование. Хотя если пришел вовремя, это не гарантия дисциплины.

## Вопросы на soft skills

### Вопрос

32

В качестве вопроса нарисуйте квадрат и объясните, что это «профессиональное поле» и что человек, освоивший профессию на 100%, обычно заштриховывает квадрат целиком. Попросите заштриховать ту долю квадрата, которая соответствует профессионализму кандидата.

### Что и как оцениваем

Навык: понимание себя, своих особенностей, сильных и слабых сторон (адекватная самооценка).

Обычно никто не заштриховывает квадрат полностью. Тогда можно спросить, почему же осталась незакрашенная часть, и человек расскажет о видении себя.

33

1) Приведите пример, когда Вы откладывали какую-то неудобную или нелюбимую задачу на потом. Удалось ли с ней справиться? Часто ли такое случается?

2) Что Вы испытываете, когда нужно приступить к какой-то сложной задаче, в которой чувствуете себя неуверенно? Как с этим справляетесь?

Навык: поддержание себя в «рабочей форме», самомотивация.

Люди, обладающие навыком самомотивации, не склонны постоянно откладывать неудобные задачи на потом. А глобальные задачи решают методом «есть слона по кускам» - делят на более простые составные части - и приступают к выполнению.

34

2 варианта вопроса - открытый и более детализированный.

1) Какие ошибки вы совершали на своем карьерном пути? Что бы вы сейчас сделали иначе?

2) Были ли случаи, когда ваше решение ухудшало ситуацию, и вы терпели неудачу? Приведите пример и расскажите, что бы вы сейчас сделали иначе?

Навык: умение делать выводы из своих ошибок.

Хорошо, если человек признает наличие таких ситуаций, даже если не может вспомнить. Очень хорошо, если адекватно оценивает свою ошибку, сделал выводы и расскажет их.

## Вопросы на soft skills

### Вопрос

### Что и как оцениваем

35

Расскажите мне про случай из своей предыдущей работы, когда вы обнаружили более эффективный метод для выполнения типичной задачи.

Навык: анализировать и прогнозировать.  
Оцениваем адекватность примеров и полезность таких проявлений навыков для Ваших задач.

36

Можете ли вы привести мне пример небольшой проблемы, которую вы выявили и решили, прежде чем она превратилась в серьезную проблему?

37

Как Вы оцениваете свои аналитические способности?

Навык: изучать большие массивы информации и делать структурированные выводы.

38

Опишите задачи, с которыми вы сталкивались ранее и которые требовали аналитических способностей.

Оцениваем уровень задач и как соискатель о них рассказывает (глубину понимания).





## Вопросы и испытания на hard skills

*Их необходимо составить самостоятельно.*

*Цель вопросов - проверить конкретные измеримые навыки, а не просто их обсудить и поверить мнению соискателя, что он это «точно умеет».*

### Варианты проверки «жёстких» навыков:

- Попросить рассказать, какие практические задачи из предметной области решал последний раз. Как их решал. Был ли доволен результатом и почему? Задавать уточняющие вопросы, пока не станет очевидно, насколько соискатель разбирается в предметной области.
- В каких пропорциях распределялись разные типы задачи в работе соискателя? Например, 70% его задач приходилось на такую-то сферу знаний, 25% на другую, оставшиеся 5% - все остальное.
- Какие задачи выполнял чаще и больше всего? В чем считает себя уже опытным специалистом? Как это может подтвердить?
- При применении каких навыков чувствует неуверенность в себе? Как с этим справляется?
- Какие планы по прокачке навыков? Что собирается прокачивать, почему и как?
- Спросить личное мнение соискателя о Вашем существующем практическом кейсе. Как он оценивает ситуацию и как предлагает действовать.
- Попросить решить одну из реальных текущих задач из потенциальной зоны ответственности соискателя.
- Предоставить для решения заранее заготовленную задачу или тест.
- Запросить документ, презентацию, макет, дизайн, демонстрацию разработанного программного обеспечения или другой результат труда соискателя, который он выполнял ранее.
- Расспросить, как создавал то, что предоставил? Обращался ли за помощью к коллегам? Какие использовал источники информации? Насколько сложной была для него данная задача? За какой срок он это сделал? Сколько примерно было итераций?

## ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРИ ПРИЕМЕ УПРАВЛЕНЦА

### Его особенности как личности



Управленец - ключевое звено команды. Возможный ущерб от ошибки при его приеме гораздо выше, чем с другими сотрудниками.

**Недобросовестный человек** может уйти с руководящей позиции с ценной информацией, командой и клиентами.

И другая сторона ошибки - отсутствие результатов и разложение командного духа.

### Принципиальные вещи, на которые нужно обращать внимание.

#### Ценности и мотивация.

**Для чего работает и на что готов пойти** ради достижения своих целей.

Мотивы власти, денег, самоутверждения любой ценой - сложный кейс, я бы не рекомендовала принимать такого человека.

Сомнительные обстоятельства «расхода» с прошлым руководством, отсутствие возможности получить рекомендации - тоже сигнал «стоп» при приеме менеджера (для меня).

По своим личным качествам, нравственным ценностям и культурному коду управленец должен на 100% попадать в Вашу целевую модель.

#### Какой у соискателя код РАЕІ.

Как минимум, разобраться, **какие функции преобладают**. И убедиться, что в коде нет прочерков.

Для того чтобы решать задачи Вашего бизнеса, нужен **не** человек, очень похожий на Вас. Нужен тот, кто подходит под стоящие задачи и вызовы. Его **сильные стороны должны помогать выполнять эти задачи**.

Для определения преобладающих функций задаём вопросы из раздела «Соответствие задачам».

Как убедиться, что в коде нет прочерков?

Прочерк - это ситуация, когда определенная функция совсем не выполняется, в ней ощущается полный провал. Провал определенных функций можно пронаблюдать и почувствовать в течение всего интервью.

**Например, провал функции Р** (производство результатов) возможен, когда человек за всю беседу на результатах не сделал никакого акцента. И проявляет максимальную заинтересованность в процессе. Рассказывая о своём опыте и ошибках, упоминает о том, что не успели в срок. И, возможно, даже спокойно к этому относится.

**Провал в администрировании** проявляется в полном отрицании порядка, структуры, процессов. Человек любит импровизировать, совсем не любит к чему-то готовиться. Ему нравится ситуация, когда «все сообща делают всё». При этом нет понимания, что такая ситуация не может длиться вечно. Она хороша на определенных этапах.

**Провал в генерации идей** - это полное **нежелание и невозможность смотреть в удаленное будущее**. Человека интересует только краткосрочный период. Что мы делаем сегодня. Что будет завтра - об этом думать некогда и незачем. Главное сейчас выполнить план.

**Провал в интеграции** - **непонимание других людей**, нежелание и неумение в них разбираться. В коммуникациях такой человек очевидно не будет Вас слышать. Будет рассказывать своё, не понимая, что Вы сейчас хотите услышать совсем другое. В методах управления склонен к директивам. Я дал указания - и люди должны их выполнять, т.к. получают за это зарплату. Это один из примеров, как может проявиться отсутствие функции интеграции.

**Этот человек просто менеджер или лидер?**

**Лидера искать не всегда обязательно.** Насколько Вам нужен именно он, зависит от стоящих задач и особенностей бизнеса. Лидер не просто хорошо выполняет поставленные задачи. Он создаёт атмосферу, в которой люди совместно приходят к высоким результатам. И от этого лидер получает энергетическую подпитку.

**Каковы основные признаки лидера?**

На мой взгляд, ими рождаются. И настоящий лидер, скорее всего, ведёт за собой людей ещё с детского сада. Он получает удовольствие от управления командой. Хорошо знает своих людей, понимает их потребности и цели, сильные и слабые стороны. Ему нравится быть помощником и наставником. Он внушает и оказывает доверие и уважение. **Лидер - не указующий перст**, а большой палец руки. Только с этим пальцем кисть справляется с любыми действиями.

**Если этих признаков Вы не увидели в процессе всей беседы (или увидели, но до конца не уверены), то задайте такие дополнительные вопросы.**

1 Руководителями рождаются или становятся?

2 Идеальный руководитель. Какой он по Вашему мнению?

3 Как Вы определяете свой стиль менеджмента?

4 Что о Вас расскажут Ваши бывшие подчинённые?

5 Как Вы обычно мотивируете людей? Довольны ли результатом?

6 Опишите ситуацию, когда вы продемонстрировали свои лидерские качества.

Человек, близкий к лидерству, скорее будет отвечать «рождаются», т.к. понимает это на собственных ощущениях.

Если признаки настоящего лидерства присутствуют в данном руководителе, в ответах на эти вопросы они обязательно проявятся.

В ответе о мотивации важно услышать, что она для всех разная. Кроме материальных, очень важны и нематериальные стимулы (причастность, успех, рост, созидание и т.д.). Надо мотивировать и весь коллектив в целом, и каждого сотрудника в частности. Очень хорошо, если будут приведены адекватные примеры.

### Насколько этот руководитель командный?

Вопрос кажется странным, т.к. командности мы ожидаем от управленцев по умолчанию.

Но по факту это не всегда так. Здесь вопрос об отношении к делегированию. И о желании / умении доверять своим сотрудникам и развивать их. Нередко менеджер сам за все отвечает, единолично принимает решения, доверяет только своим знаниям и опыту. Делегирует только самую очевидную рутину, и даже ее продолжает контролировать в ручном режиме. Такой человек может быть хорош на краткосрочных задачах.

Но долгосрочного развития не обеспечит, т.к. будет погружён в микро-менеджмент.

### Дополнительные вопросы по этой теме

7 Как Вы относитесь к делегированию? Что и как обычно делегируете? Легко ли это Вам даётся?

8 Кто в Вашей команде отвечает за результат?

Управленец должен уметь делегировать. Делать это разумно, доверяя задачи сотрудникам, подготовленным к их выполнению, постепенно фиксируя успехи и ослабляя степень контроля.

Здесь важно понимание, что за конечный результат отвечает, конечно, управленец. При этом ответственность за выполнение он в любом случае разделяет с командой, наделяя ее полномочиями. Если соискатель дал односложный ответ, что за все отвечает только он, можно уточнить, как он разделяет свою ответственность с командой. Доверяет ли ей? Как и когда контролирует?

## Какой стиль преобладает в работе этого управленца

- автократический (жесткие директивы, которые надо выполнять «потому что я так сказал»);
- демократический (работает в команде, диалог, партнёрство, делегирование, разделение ответственности);
- либеральный (отпускает проект/команду в свободное плавание, не берет на себя ответственность за конечный результат, часто попустительство);
- непоследовательный (нет четких целей, подходов, системы, меняет своё видение, т.к. ещё не определился, не умеет управлять или не уверен в себе);
- ситуативный (глубоко погружается в каждую рабочую ситуацию, работает на износ, крепко держит результат в своих руках, но за счет ручного управления).

9

**Сотрудник хочет в отпуск, а работы невпроворот. Как считаете правильным поступить в этой ситуации?**

10

**Вспомните проблемную ситуацию, требующую быстрого решения. Как вы ее разрешили?**

## Какова его степень зрелости в качестве руководителя

### **Показатели зрелости:**

- Учитывает жизненный цикл (понимает, что на разных этапах своего развития и компания, и департамент, и проект требуют разных подходов в управлении).
- Принимает вызовы и не испытывает от этого стресса.
- Конфликты и сложности считает источником развития.
- Принимает, что управление изменениями - естественная деятельность для менеджера.
- Разная степень доверия / контроля для разных задач и категорий сотрудников.
- Не отрывает взгляд от цели.
- Принимает на себя итоговую ответственность за результат.
- Умеет делать выводы из ошибок и идти дальше.
- Высокий уровень эмоционального интеллекта и адаптивности.

В кейсе об отпуске автократ скажет не задумываясь «конечно нет». Демократ предложит сотруднику разработать план, как все организовать, чтобы и он отдохнул, и результат не пострадал. Либерал скажет «пусть едет, как-нибудь разберёмся». Непоследовательный управленец будет долго метаться и сомневаться. Ситуативный будет гораздо глубже погружаться в ситуацию (был ли отпуск запланирован, есть ли в команде замещающие звенья и т.д.). Приведенную проблемную ситуацию рассматриваем по такому же принципу.



## Вопросы-кейсы:

**11** Вам стало известно, что Ваш ключевой сотрудник ищет другую работу. Какие Ваши действия?

Развёрнутый ответ при зрелой позиции доступен тут:



**12** Если бы вы были сейчас на моем месте, то какого человека выбрали бы?

Оцениваем уровень понимания в вопросе формирования команды.

**13** Задача должна быть выполнена через неделю. Вы уже сейчас видите, что команда не успевает. Ваши действия?

Примерный вектор ответа: провести совещание, поговорить с ключевыми сотрудниками индивидуально. Выявить блокирующие проблемы - что и почему не получается. Выработать решение проблем, назначить ответственность. До устранения кризиса ежедневно (или даже чаще) понимать статус выполнения новых решений.

**14** Как Вы контролируете свою команду?

**15** Как со временем менялся Ваш стиль управления?

Ответ должен показать путь осознанного развития, умение делать выводы из ошибок.

**16** У вас есть сотрудник, который просит вас о повышении по службе. Однако он недостаточно квалифицирован. Как вы поступите?

Ожидается ответ о том, что с сотрудником конструктивно поговорит. Озвучит критерии продвижения и обозначит точки роста.



17

**В вашей команде появился сотрудник, который постоянно оспаривает ваши взгляды. Что вы предпримете в этой ситуации?**

Ожидаем ответ о том, что будет переводит диалог в конструктивное обоснованное русло. Все идеи «спорщика» и энергию направлять на достижение результата, устанавливать критерии результата. Понять ситуацию и мотивацию сотрудника к такому поведению. Если оказывается, что речь идёт о споре ради спора, то такой человек только поглощает энергию - и, возможно, с ним надо расставаться.

**18 В чем Ваш главный секрет как успешного управленца?**

Оцениваем, что соискатель считает своими самыми сильными качествами. Совпадает ли его мнение с той точкой зрения, которая сложилась у Вас в процессе беседы? Управленческая мотивация. Зачем пошёл по пути руководителя?

**Управленческая мотивация.  
Почему выбрал путь руководителя?**

**19 Прямой вопрос: почему Вы стали именно управленцем?**

Задаём уточняющие дополнительные «почему» и «чтобы что». Таким образом приближаемся к истинной мотивации. Варианты: власть, влияние, самоутверждение, признание обществом, чтобы больше зарабатывать, призвание, удовольствие, поток, нравится достигать результатов, видеть свой вклад в общий успех, так получилось (был хорошим экспертом и повысили).

**Точно ли практик?**

Менеджеры-теоретики тоже встречаются - и они очень хорошо о себе рассказывают на собеседовании.

**20 Как Вы прокачиваете свои управленческие навыки?**

Практик учится чему-то не просто ради обучения, а под задачу. И сразу закрепляет знания на практике. Также для него источником развития являются вызовы, новые задачи, выход из зоны комфорта.



## Спасибо за внимание!

Если при изучении и применении технологии возникли вопросы, направьте их, пожалуйста, на почту: [info@inside-management.ru](mailto:info@inside-management.ru)

[ЗАДАТЬ ВОПРОС](#)

**По собранным вопросам будет выпущено видео или аудио разъяснение, доступное только для покупателей.**



Буду благодарна за оценку и отзыв о продукте.  
Их можно оставить здесь. Для этого потребуется регистрация на сайте.

[ОСТАВИТЬ ОТЗЫВ И  
ПОЛУЧИТЬ 500 руб](#)

**За отзыв Вам будет начислено 500 бонусных рублей, которые можно потратить на будущие покупки материалов Inside Management.**