

Программа подготовки карьерных коучей

Модуль №2

Содержание:

1.	Корпоративная культура.....	3
2.	Данные по HR.....	4
3.	Финансовая матрица.....	6
4.	Отбор и анализ резюме. Анкетирование.....	7
5.	Принципы оценки кандидата.....	8
6.	Собеседование.....	9
7.	Отбор высококвалифицированных специалистов.....	10
8.	Цели участников интервью.....	11
9.	Техника проведения интервью.....	12
10.	Мета программы.....	13
1.	Тип референции (внутренняя/внешняя).....	14
2.	Движение к цели (стремление/избегание).....	16
3.	Ориентация на процедуры/возможности.....	17
4.	Командная игра («Я», «Мы», «Я+Мы»).....	18
5.	Ориентация на задачи/отношения.....	20
6.	Ориентация на глобализацию/детализацию.....	20
7.	Реакция на стресс (эмоции/раздумья).....	21
8.	Ориентация на действия (активный/рефлексивный).....	22
9.	Ориентация на сходство/различие.....	23
10.	Ориентация на процесс/результат.....	24
11.	CASE-интервью.....	25
12.	Проективное интервью.....	26
13.	Типы экономического мышления.....	27
14.	Типы темпераментов.....	29
15.	Примеры вопросов для собеседования.....	31

Корпоративная культура

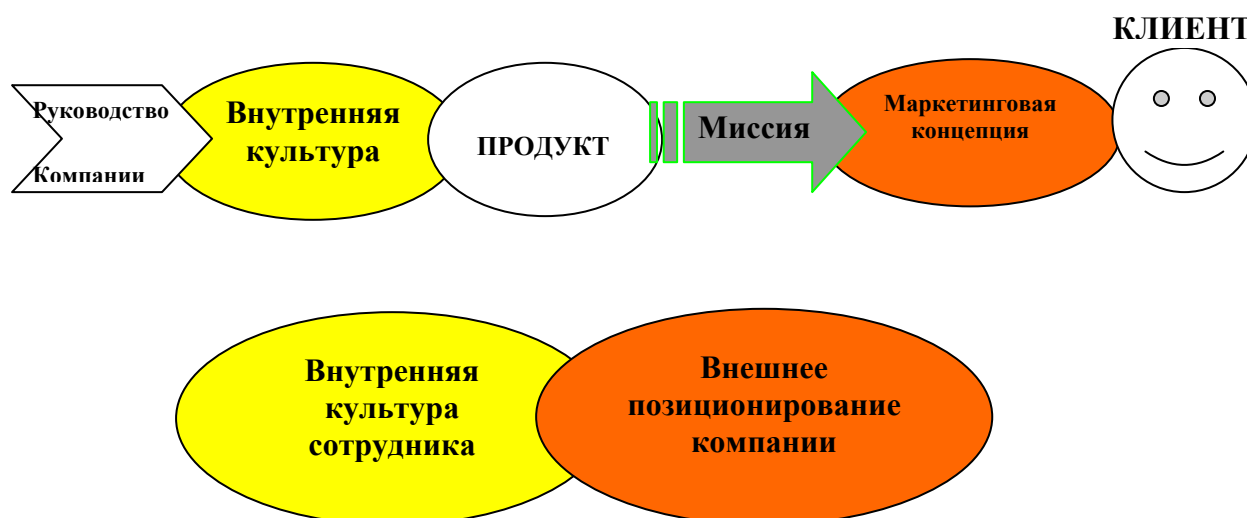
1. Что такое культура?

Культура – это совокупная, постоянно развивающаяся, постоянно возрастающая и накапливаемая в виде ценностей, символов, знаков и знаковых систем информация.

2. Зачем она нужна?

3. Функции культуры:

- 1) информационная – т.е. культурная память, непрерывный процесс накопления и развития накопленной информации, знаний
- 2) социальная – усвоение каждым членом организации принятых ценностей, выработка моделей и норм поведения, модели и правила коммуникации
- 3) объединяющая – объединение всех



1. Как мы узнаем, что у нас уже сложилась корпоративная культура?
2. Как мы видим сами себя?
3. Как нас видят другие?
4. Как бы мы хотели, чтобы они нас видели?

Чем более согласованы эти три вопроса, тем сильнее и гармоничнее личность/компания. При этом необходимо помнить, что корп. культура, мифы и символы создаются для сотрудников, для внутреннего пользования, а не для продажи.

Некоторые данные по корпоративной культуре

1. Эти данные получены на основе взаимодействия примерно с двумя сотнями компаний с российским и иностранным капиталом примерно в течение 5 лет, соотношение осознанно и неосознанно сформированной К.К. в российских и иностранных компаниях примерно таково:

1. Российские компании (российский менеджмент без значительного влияния со стороны западных партнеров)
 - 20% - осознанно сформированная серьезная К.К.
 - 80% - существующая, но практически не осознаваемая
2. Западные компании (иностраннный менеджмент и российский менеджмент)
 - 70% - осознанно
 - 30% - нет
3. Западные компании (только российский менеджмент, достаточно сильные корпоративные традиции)
 - 50 - 50
4. Восточные компании
 - 90% - осознанно сформированная К.К.

Роль и функции HR-департамента в компании

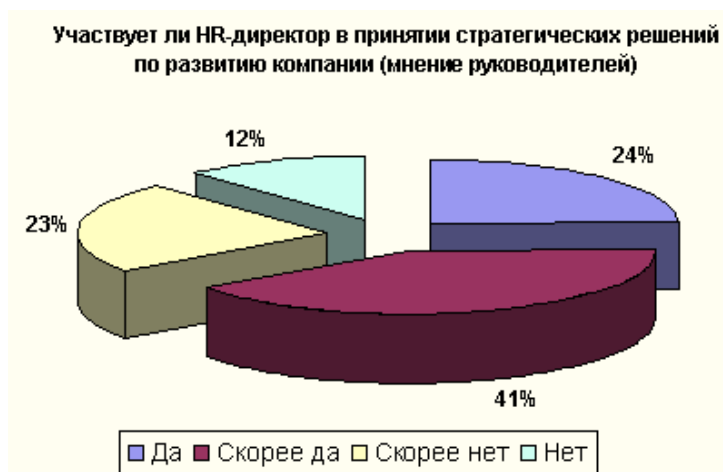
В вопросе об основных функциях HR-департамента руководители компаний почти единодушно ключевой задачей выделили подбор сотрудников (89%), поставив на второе место ведение кадровой документации (68,5%). Что касается остальных задач, которые руководство отдает в ведение управлений по работе с персоналом, то голоса респондентов распределились примерно по 50% за такие функции, как разработка системы мотивации сотрудников, формирование корпоративной культуры, оценка деятельности персонала, организация процессов обучения, адаптация сотрудников, непосредственно обучение и развитие. Среди альтернативных ответов были и такие, согласно которым все функции HR-служб принимают на себя линейные руководители. В целом, просматривается не ярко выраженная тенденция, что руководители в своем понимании задач специалистов по работе с персоналом далеко не полностью отошли от восприятия их как просто «кадровиков», отвечающих только за подбор штата и учет сотрудников.

Диаграмма 1. Функции HR-департамента в компании. Мнение руководителей.



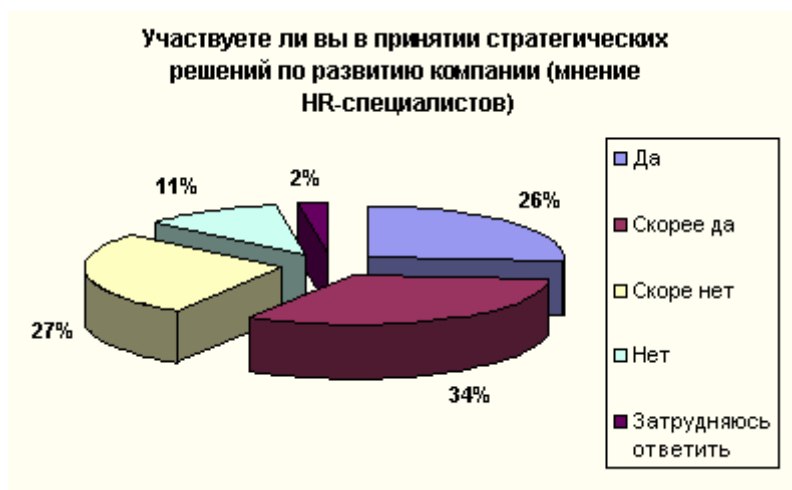
Что касается того, участвуют ли HR-директора в принятии стратегических решений по развитию компании, то только 24% из опрошенных руководителей ответили на этот вопрос утвердительно. С другой стороны, еще меньшее количество респондентов (12%) однозначно отказали директорам по персоналу в функциях глобального менеджмента в компании. Остальные голоса разделились между промежуточными ответами с явным перевесом мнения, более близкого к положительному ответу на поставленный вопрос.

Диаграмма 2. Участие HR-директора в принятии стратегических решений по развитию компании. Мнение руководителей.



С небольшими расхождениями, но в целом мнение самих HR-ов совпадает с ответами генерального руководства. 11% участников опроса заявили, что они не играют никакой роли в принятии стратегических решений в компании, утвердительно же ответили 26% респондентов. Остальные респонденты избежали кардинальных ответов, но большинство голосов оказалось на стороне мнения, что все-таки руководители управлений по работе с персоналом имеют доступ к выработке стратегий в компаниях.

Диаграмма 3. Участие HR-директора в принятии стратегических решений по развитию компании. Мнение HR-специалистов.



Таким образом, из результатов опроса видно, что, несмотря на то, что далеко не все руководители компаний наделяют свои HR-департаменты максимумом возможных функций и прислушиваются к их мнению по стратегически важным для развития предприятия вопросам, тем не менее, больший процент респондентов по обеим группам опрошенных высказался за участие HR-специалистов в общем менеджменте компании. Сложившаяся ситуация во многом является следствием противоречия прописанных функций и должностных обязанностей HR-структуры в компании и реальным влиянием HR-директора.

Финансовая матрица

Наемный работник	Владелец бизнеса
Специалист	Инвестор

ОТБОР И АНАЛИЗ РЕЗЮМЕ. АНКЕТИРОВАНИЕ.

Сомнительные моменты в резюме:

1. Временные пропуски – разрыв последовательности событий;
2. Слишком сильное обобщение должностей (например, «менеджер», «инженер»);
3. Отсутствие описания функций, выполняемых видов работ;
4. Отсутствие наименования должностей;
5. Слишком короткие промежутки времени работы на одном месте (менее 1 года), частая смена мест работ;
6. Резкие понижения по карьерной лестнице при смене работы;
7. Повторение описаний функций на всех местах работы;
8. Указание мест работы в других городах, при этом отсутствие в трудовой книжке соответствующих записей о данных местах работы;
9. Не прохождение испытательного срока (работа на одном месте менее 3 месяцев).

Цель анкетирования:

- расширить данные резюме,
- получить более специфическую и профессиональную информацию о кандидате,
- ввести единообразие в анализ данных кандидатов,
- проверить грамотность и стиль изложения кандидата;
- получить список рекомендателей кандидата.

Интересные данные по поиску работы:

Каким способом соискатели находят работу:

1. С помощью знакомых — 52,6%;
2. В Интернете — 16,1%
3. По объявлению в газете — 13,5%
4. Другие источники — 10,6%
5. Через рекрутинговое агентство — 7,2%

Какую работу находят соискатели через Интернет :

1. Техническую — 60%
2. Торговля и маркетинг — 20%
3. Менеджеров среднего звена — 21%
4. Администраторов начального уровня — 6%
5. Кадровиков — 6%
6. В среднем по всем — 10%

ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ

1. Принцип совместимости целого и части:

Компания представляет собой систему, обладающую определенными характеристиками.

Кандидат, приходящий в компанию, становится частью компании, и характеристики кандидата должны быть совместимыми с характеристиками компании.

Кандидат	Компания
<p>I. Профессиональный опыт (уровень предыдущих компаний – масштабы деятельности, численность, ценовая политика, ниша на рынке)</p> <p>II. Профессиональные знания, навыки (выполняемые функции, результаты, достижения на предыдущих местах работы; теоретическая база – полученное образование)</p> <p>III. Психологические качества (в т.ч. опыт работы в компаниях с определенной корпоративной культурой, с определенным типом руководства)</p> <p>IV. Мотивация к работе (выраженная в той или иной мере нацеленность на карьерный рост, на профессиональный рост, на достижение результатов в компании, на заработную плату, на общение в коллективе; причины прихода и ухода в предыдущих компаниях)</p>	<p>I. Уровень развития компании</p> <p>II. Потребность компании в определенном функциональном звене; цели, задачи, функции по данной должности</p> <p>III. Корпоративная культура компании (система формальных и неформальных взаимоотношений в коллективе, личность непосредственного руководителя)</p> <p>IV. Возможности развития компании, возможности развития кандидата в компании (в т.ч. предлагаемые условия работы)</p>

2. Принцип полноты и равномерности оценки.

Консультант, оценивая кандидата, должен учесть максимально все параметры совместимости кандидата и компании.

3. Принцип объективности оценки.

Консультант, оценивая кандидата, должен по возможности исключить свои субъективные симпатии-антипатии к определенным параметрам кандидата.

4. Принцип относительности оценки.

Консультант, проводя оценку, должен сравнивать реального кандидата не с «абсолютным идеалом», а с образом «идеального кандидата», максимально подходящего на данную должность. Т.о., оценка по каждому из параметров может быть как заниженной (если кандидат «не дотягивает»), так и завышенной (если кандидат «перетягивает»), что также может служить критерием несоответствия.

СОБЕСЕДОВАНИЕ**Сравнительная характеристика разных методов оценки кандидата***Таблица*

Критерии	Case-интервью	Проективное интервью	Тип экономического мышления	Мета-программы
Сложность проведения	Низкая	Высокая	Высокая	Средняя
Затраты времени по	Низкие	Средние	Низкие	Средние
Опасность желаемых ответов	Низкая	Низкая	Низкая	Средняя
Затраты времени на обучение интервьюера	Низкие	Высокие	Высокие	Средние

**Отбор высококвалифицированных специалистов
на руководящие позиции предполагает следующие шаги:**

На сегодняшний день не существует единственно верной **методики и критериев оценки кандидата** в процессе собеседования. Однако мы можем выделить те, которые являются наиболее эффективными:

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КАНДИДАТА:	МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ КАНДИДАТА:
1. Профессиональные компетенции (навыки, умения)	Case-интервью
2. Личностные (мягкие) компетенции, необходимые для данной должности	Глубинное интервью <i>(выявление Мета-программ)</i>
3. Совместимость с руководителем и коллегами	Определение типа темперамента
4. Соответствие корпоративной культуре (ценности кандидата и их совместимость с ценностями корпоративной культуры)	Глубинное интервью <i>(Проективное интервью (выявление ценностей, убеждений))</i>
5. Цели кандидата и их совпадение с целями компании	Анализ карьеры кандидата

ЦЕЛИ УЧАСТНИКОВ ИНТЕРВЬЮ



Осознанные и вербализованные цели – произносятся в процессе переговоров, осознаются участниками.

Осознанные и НЕвербализованные цели – осознаются, но участник о них умалчивает. Нежелание произносить цели может проявляться через «язык тела».

НЕосознанные и вербализованные цели – не осознаются участником, но проявляются в оговорках.

НЕосознанные и НЕвербализованные цели – могут себя никак не проявлять. Требуется высокая компетенция, для того чтобы сделать их проявленными.

ТЕХНИКА ПРОВЕДЕНИЯ ГЛУБИННОГО ИНТЕРВЬЮ

1-й этап: «Подготовительный»

1. Каковы те вопросы, на которые вы хотите получить ответы?

Запишите их в любом порядке.

2. Определите цели данного интервью.

Что на самом деле вам нужно от этого интервью? Чего вы хотите достичь?

3. Заранее соберите как можно больше информации о человеке, с которым вы будете проводить интервью. Информацию можно собрать у коллег, руководителей, из описания должностных обязанностей и т.д.

4. Напишите план интервью полностью в следующем порядке:

- нейтральные вопросы
- «контрольные» вопросы
- специфические вопросы
- главные вопросы (не больше 3)
- вопрос McKinsey («Есть ли что-еще, о чем бы вы хотели рассказать мне или я забыл у вас спросить?») - вопрос «Коломбо».

После того, как интервью закончено, и ваш собеседник чувствует себя расслабленно, он с меньшей вероятностью займет защитную позицию. Таким образом, вы можете узнать у него то, что вы хотите.

Тактика «суперКоломбо» - позвоните ему через 1-2 дня после интервью.

5. Проверьте план.

Задайте себе вопрос: Каковы три самые важные вещи, о которых я хочу знать к концу интервью?

2-й этап: «Проведение интервью»

1. Проявите интерес к вашему собеседнику.

2. Проводите интервью в паре со своим коллегой.

Это помогает получить более объективную картину и, кроме этого, успевать делать записи, так как один из вас будет делать записи, а другой задавать вопросы.

3. Записывайте все, что будет говорить ваш собеседник, это может очень пригодиться.

4. Начинайте с нейтральных, общих вопросов и только потом постепенно переходите к специфическим и личным.

5. Задайте «контрольные» вопросы, на которые вы уже знаете ответы.

Они позволят вам убедиться в откровенности и/или компетентности вашего собеседника.

6. Следуйте вашему плану интервью, который вы подготовили заранее.

7. В конце беседы спросите: «Есть ли у вас опасения, сомнения по поводу проведения с Вами индивидуального коучинга?»

8. Поблагодарите вашего собеседника.

3-й этап: «Завершающий»

1. Устройте «мозговой штурм», проанализируйте полученные вами данные.

2. Заполните отчет.

МЕТА-ПРОГРАММЫ

1. История

Понятие «мета-программа» появилось в НЛП и было предложено Ричардом Бэндлером (основоположником НЛП), как попытка объяснить познавательные стратегии человека.

2. Суть

Мета-программы определяют стратегии и стили мышления. Они определяют набор слов, которым пользуется человек, на что будет направлен его фокус внимания, общий подход к тому или иному вопросу.

Мета-программы – ЭТО ФИЛЬТР ВОСПРИЯТИЯ, который определяет, какая информация будет воспринята и как она будет переработана.

3. Виды мета-программ

1. Тип референции (внутренняя/внешняя);
2. Движение к цели (стремление/избегание);
3. Ориентация на процедуры/возможности;
4. Командная игра («Я», «Мы», «Я+Мы»);
5. Ориентация на задачи/отношения;
6. Ориентация на глобализацию/детализацию;
7. Реакция на стресс (эмоции/раздумья);
8. Ориентация на действия (активный/рефлексивный);
9. Ориентация на сходство/различие;
10. Ориентация на процесс/результат;

1. ТИП РЕФЕРЕНЦИИ (ВНУТРЕННЯЯ/ВНЕШНЯЯ)

Референция означает, **кто решает (или оценивает)**, что важно, неважно, хорошо, плохо, правильно или неправильно и т.д.

Виды референции:

- внутренняя;
- внешняя;
- смешанная.

1) Внутренняя референция

Внутренняя референция означает: «Я решаю»;

«Я могу собирать информацию и мнения от других и т.д., но я решаю и полагаюсь на мое собственное суждение».

2) Внешняя референция

Внешняя референция означает, что человек автоматически принимает за правду, правильное, хорошее и т.д. мнение какого-то внешнего источника. Он позволяет кому-то еще оценивать и решать. Часто таким людям трудно принимать самостоятельные решения.

3) Смешанная референция

В ней присутствуют те и другие критерии.

Таблица 1

ПРИЗНАК	ВНУТРЕННЯЯ	ВНЕШНЯЯ	СМЕШАННАЯ
1. Кто решает	Я сам; Собственное мнение; Мои ощущения; Мои ценности	Авторитетные «Они»; Принятые нормы; Общественное мнение; Объективные результаты	И те, и другие критерии
2. Позиция	Контролирующие должности, требующие четкого следования правилам и положениям (среднее звено)	Исполнитель (нижнее звено)	Работа с клиентами, командой (среднее и высшее звено)
3. Должность	- Юрист; - финансовый контролер; - внутренний аудитор; - контролер качества; - налоговый инспектор	- Секретарь; - продавец в зале; - оператор на телефоне	- Руководящие позиции; - менеджеры по продажам; -маркетолог
3. Слабые стороны	1. Не подходит для работы с клиентами, не может работать в нижнем звене; 2. Слишком жестко отстаивает свое мнение; 3. Не обращает внимания на мнение и одобрение других людей	1. Не может занимать руководящие позиции; 2. Легко поддается чужому влиянию и с легкостью меняет мнение; 3. Трудно отказать другим; 4. Очень сильно нуждается в советах	Сочетает признаки обеих программ
4. Сильные стороны	1. Может занимать принципиальную позицию; 2. Следует установленным процедурам и правилам	1. Клиентоориентирован; 2. Легко управляем	Сочетает признаки обеих программ

**Диагностические признаки типов референции
(внешняя/внутренняя)**

Таблица 2

ПРИЗНАКИ	ВНУТРЕННЯЯ РЕФЕРЕНЦИЯ	ВНЕШНЯЯ РЕФЕРЕНЦИЯ
Директива	«Я сам устанавливаю свои»	Я принимаю директивы от других
Решение	«Я решаю сам».	Решают другие
Выбор целей	«Я пользуюсь своими собственными критериями, чтобы выбирать цели»	Я пользуюсь оценками и выводами других людей, чтобы выбирать цели
Критерии	«Важно знание из внутренних источников»	Важно внешнее подтверждение
Утверждение	«Я действительно знаю!»	Другие могут знать лучше
Отношение к оценке со стороны	Каждую оценку со стороны внутренне референтный человек проверит; каждое утверждение, критическое или хвалебное, сделанное другими, сопоставит со своей собственной оценкой (например, когда ему говорят, что он проделал хорошую работу, он подумает, согласиться	Внешнереферентный человек ценит и принимает оценки других. Когда ему говорят, что он проделал хорошую работу, он принимает это суждение и встраивает его в свою картину мира. Он испытывает потребность, чтобы именно другие оценили качество его работы. Суждения и критерии других часто
Отношение к комплиентам	Не нуждается в комплиментах, и если получает их, то может относиться к ним с подозрением	Любит комплименты и легко мотивируется ими. Постоянно ожидает одобрения своих действий от других.
Работа в команде	С другими работает хорошо только в том случае, если ему удастся устанавливать свои собственные направления и методы деятельности, самому определять цели. Он будет постоянно сам решать для себя, как нужно выполнить задание или проект.	Хорошо работает по указаниям других, предпочитает использовать чужие решения об избранных целях и чужую манеру понимания, каким образом лучше выполнить рабочее предписание.

2. ДВИЖЕНИЕ К ЦЕЛИ (СТРЕМЛЕНИЕ/ИЗБЕГАНИЕ)

Мета-программа «Движение к цели (стремление/избегание)» определяет склонность человека «идти **К** желаемому» или «двигаться **ОТ** противного». В речи проявляется в виде негативной или позитивной формулировке желаемых результатов или описания процессов.

Пример:

- Какой коллектив вам подходит?

Вариант 1 «Стремление»:

- Дружный, сплоченный коллектив, где все друг другу помогают.

Вариант 2 «Стремление+избегание»:

- Чтобы не было конфликтов, чтобы коллектив был дружный, сплоченный.

Вариант 3 «Избегание»:

- Неконфликтный коллектив, чтобы в нем не было так, что каждый сам по себе, никому нет дела ни до кого, чтобы не работали спустя рукава.

Диагностические признаки типов движения к цели (стремление/избегание)

Таблица 4

Признак	Движение к (стремление)	Движение от (избегание)
1. Жесты	Часто наклоняется вперед при высказывании. Жесты могут символизировать Энергию, Движение	Может отклоняться назад или стоять неподвижно во время разговора. Жесты могут подчеркивать осторожность, защищенность, отстранение.
2. Язык	- использует позитивную структуру предложений. "Я хочу этого" - язык часто касается того, как достичь, что продвигает к цели - обращает внимание на то, что делать или иметь Пример: «купить оборудование, которое профессионально, хорошо переносит перевозку, уникально и интересно»	- использует негативную структуру предложения. "Я не хочу этого" - язык часто касается того, как избежать: «я надеюсь исключить, проблемы» «проблемы от которых надо избавиться» «то, что останавливает от достижения целей» - обращает внимание на то, что не делать или не иметь Пример: Купить оборудование, которое не выглядит дешево, не требует тщательного ухода, не выглядит так, как будто оно со свалки
Фокус внимания	Поиск новых решений	Поиск ошибок и негатива
Сильные стороны	- творчески подходят к решению задач - ищут новую информацию - заражают энергией	- осторожны, просчитывают варианты - продумывают детали - не склонны к необоснованным решениям
Слабые стороны	- могут торопиться при принятии решений - не оценивают все варианты - могут пропустить важные детали	- могут оттягивать принятие решений - избегают ответственности
Позиции	Связанные с развитием бизнеса, с выработкой стратегии развития, девелоперы бизнеса	Контролирующие виды работ, производственная деятельность

Внимание! Если у кандидата в языке присутствует избегание, то это может быть по причине наличия негативного опыта. У вас есть возможность задать дополнительные вопросы и прояснить, что это был за опыт!

3. ОРИЕНТАЦИЯ НА ПРОЦЕДУРЫ/ВОЗМОЖНОСТИ

Мета-программа «Ориентация на процедуры/возможности» определяет склонность человека к определенному пути, способу, которым идет к поставленной цели или решает задачу.

Диагностические признаки типов ориентации на процедуры/возможности

Таблица 5

ПРИЗНАК	ВОЗМОЖНОСТИ	ПРОЦЕДУРЫ	ВОЗМ-ТИ/ ПРОЦЕД.
Мотивация	- Воодушевлен возможностями развития; - Заинтересован в новых сложностях и любит внедряться в новую область	- Мотивирован главным образом необходимостью; - Часто употребляет слова: "приходится" и "должен"; - Важными являются «правильный образ действия», «правильная процедура»; - Предпочитает продолжать то что	И то, и другое
Язык	- Описывая сделанный выбор (работу, дом, избранный объект), часто отвечает оценочными критериями о хорошем качестве, правоте, уместности или специальных качествах. "Это волнует, стимулирует, это важно и т.п."; - Подчеркивает желание учиться, интерес или возможности.	- Описывая сделанный выбор (работу, дом, избранный объект), часто рассказывает историю о том, как это произошло, или дает фактическое изложение событий. "Консультанту по обучению понравилась моя работа, и он предложил мне место..." - Подчеркивает известные варианты выбора и процедуры, т.е. то, что доступно и безопасно, то, за что он	И то, и другое
Фокус внимания	- На исследовании и раскрытии многообразия опыта; - На том что не известно.	- На правильных процедурах, на надежном, безопасном; - На том что известно.	И то, и другое
Сильные стороны	- Талантлив в развитии новых процессов, нахождении "лучших путей"; - Легко переносит командировки; - Легко адаптируется в новом коллективе;	- В точности следует проверенным процедурам, которые уже работают.	И то и другое
Слабые стороны	- Избегает стандартизации; - Может «изобретать велосипед»; - Не любит процедуры, сложно удержаться в рамках	- Не эффективен в условиях изменяющейся среды, в условиях неопределенности; - Может препятствовать введению новых процедур; - Не любят новшеств	И то, и другое
Позиция	Творческая, инновационная, руководящая работа	Соблюдение норм и процедур	Технологическая
Должности	- Специалист по рекламе, маркетингу; - Специалист по PR; - Менеджер по активным продажам; - Руководитель.	- Секретарь; - Бухгалтер; - Контролер качества; - Делопроизводитель.	- специалист в сфере IT; - специалист

Примеры диагностических вопросов:

1. Как вы будете готовиться к важным переговорам?
2. От вашего дома до работы есть несколько равнозначных маршрутов, вы предпочтете выбрать один из них или будете менять?

4. КОМАНДНАЯ ИГРА («Я»/«МЫ»/«Я+МЫ»)

Мета-программа «Командная игра («Я»/«МЫ»/«Я+МЫ»)) определяет склонность человека к позиционированию в рабочих отношениях, в команде.

Диагностические признаки типов позиции в командной игре:

«Я»/«МЫ»/«Я+МЫ»

Таблица 6

ПРИЗНАК	«Я»	«Я+МЫ»	«МЫ»
Язык	Присутствует местоимение «Я», редко в свою речь включает «других», или местоимение «МЫ»: «Я разработал и придумал новую технологию, и благодаря МОЕМУ предложению, компания достигла значительных результатов».	Присутствуют местоимения «Я» и «МЫ»: «Я разработал и придумал новую технологию, и НАША команда успешно ее внедрила».	В основном присутствует местоимение «МЫ»: «МЫ долго работали над этим проектом, и НАМ удалось найти самое оптимальное решение».
Фокус внимания	На собственных достижениях.	На собственных достижениях и достижениях команды.	На достижениях команды.
Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none"> - Способен к автономной, независимой работе в одиночку; - Может работать в удалении от команды, в другом городе; - Берет на себя ответственность за проект. 	<ul style="list-style-type: none"> - Способен быть руководителем; - Учитывает как свой вклад в дело, так и вклад других людей; - Готов отвечать за результаты команды. 	<ul style="list-style-type: none"> - Обладает умением создавать дружную атмосферу; - Не отделяет себя от команды: воспринимает ее успехи и проигрыши как свои собственные; - Готов принимать на себя ответственность за результаты команды.
Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none"> - Ориентирован только на свои цели; - Может не желать никаких контактов с другими; - Не воспринимает команду; - Сильно подвержен стрессу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Может слишком «лидировать», не давая развития своим сотрудникам. 	<ul style="list-style-type: none"> - Может быть неэффективен без команды; - В случае изоляции может испытывать трудности с принятием решения; - Нуждается в поддержке.
Позиция	Специалист.	Руководитель среднего, высшего звена.	Руководитель высшего, среднего звена.
Должность	<ul style="list-style-type: none"> - Представитель компании в другом городе, стране; - Специалист на проект 	<ul style="list-style-type: none"> - Руководитель- наставник на новые проекты; - HR-специалист. 	<ul style="list-style-type: none"> - Работы, где требуется создание команды.

Примеры диагностических вопросов:

1. Опишите свое самое большое достижение.
2. Опишите свой самый интересный рабочий проект.

5. ОРИЕНТАЦИЯ НА ЗАДАЧИ/ОТНОШЕНИЯ

Мета-программа «Ориентация на задачи/отношения» определяет склонность человека к ориентации на содержание задачи или на отношения с людьми.

Диагностические признаки типов ориентации на задачи/отношения

Таблица 7

ПРИЗНАК	ОТНОШЕНИЯ	ЗАДАЧА
Язык	Использует слова «люди», «клиенты», индивидуальные имена	- Описывает процесс, систему, технологию, информацию. - Редко упоминает людей, имена.
Фокус внимания	На людях, их интересах, чувствах	На системах, процессах, вещах, информации
Сильные стороны	- Умеет выстраивать отношения с окружающими; - Окружающие доверяют таким людям.	- Ориентирован на выполнение задачи; - Способен принимать жесткие решения.
Слабые стороны	- Может не уделять должного внимания выполнению задачи, для него важнее будет сохранение отношений с окружающими; -С трудом будет принимать непопулярные решения.	Может не учитывать чувства и интересы людей и сталкиваться с сопротивлением окружающих
Позиция	Клиент-ориентированные должности	Разработка проектов

Примеры диагностических вопросов:

1. Что Вам больше всего нравилось на предыдущем месте работы?
2. Опишите идеальное место работы.

6. ОРИЕНТАЦИЯ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЮ /ДЕТАЛИЗАЦИЮ

Мета-программа «Ориентация на глобализацию/детализацию» определяет, куда направлен фокус внимания человека: на целое, на обобщение, или на части, детали.

Диагностические признаки типов ориентации на глобализацию/детализацию

Таблица 8

ОРИЕНТАЦИЯ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЮ	ОРИЕНТАЦИЯ НА ДЕТАЛИЗАЦИЮ
Естественно тяготеет суммировать задания или события, создает "обзор".	Естественно тяготеет описывать внешние компоненты.
<ul style="list-style-type: none"> - Концентрируется на глобальных уровнях обобщения и общей рамке работы; - Чувствует себя комфортно, говоря о направлении, целях и задачах, используя абстрактные примеры и большую рамку. 	<ul style="list-style-type: none"> - Концентрируется на деталях работы; - Использует увеличительную линзу; - Чувствует себя комфортно, говоря о фактических деталях или о том, что произошло; - Может использовать последовательную серию рамок для описания конкретных шагов, т.е. сначала это, потом это и т.д.
Может опускать детали, чтобы подчеркнуть общую идею.	- Может использовать конкретные примеры с модификаторами и собственными именами, чтобы лучше выразить детали - кто, что, когда, где и как.
Говорит так, как будто другие заинтересованы или убеждены прежде всего в общей концепции или идеале. Детали - во вторую очередь	Говорит так, как будто другие сначала думают о том, будут ли работать отдельные части, а затем система в целом.
Часто акценты на временных рамках ставятся на "от настоящего к будущему".	Часто акценты на временных рамках от прошлого к настоящему.
ПРИМЕРЫ:	ПРИМЕРЫ:
"Я люблю работу, требующую изобретательности и напряжения"	"Джон Парсонс приходил сюда к 11.00 подписать приказ на покупку 49.000 партий. Официальный чек его компании на \$ 3456.00 находился в пути в банк к 12.00. Мэри Джонс в отделении покупок заканчивает инвентаризацию выплаты"

7. РЕАКЦИЯ НА СТРЕСС (ЧУВСТВА/РАЗДУМЬЯ)

Мета-программа «Реакция на стресс (чувства/раздумья)» определяет способность быть стрессоустойчивым.

Диагностические признаки типов реакции на стресс:

Таблица 9

ПРИЗНАК	«ЧУВСТВА»	ВЫБОР РЕАКЦИИ: «ЧУВСТВА» ИЛИ «РАЗДУМЬЯ»	«РАЗДУМЬЯ»
Эмоциональная вовлеченность	- Высокая эмоциональная вовлеченность. - Переживает эмоциональные реакции из прошлого и стрессовые ситуации, как если бы снова оказался в них.	- От 50 до 65% населения; - Обладает гибкостью в своих эмоциональных реакциях; - Может выбирать степень эмоционального переживания.	- Низкая эмоциональная вовлеченность; - Тяготеет к тому, чтобы реагировать на давление и стресс, происходящий в настоящее время, без эмоций и не включаться в эмоциональное переживание.
Поведение	- Тяготеет к тому, чтобы «застревать» и ассоциироваться со своими эмоциями, которые возникают у него; - Может казаться слишком эмоциональным.	- Может соприкасаться с эмоциями и затем быстро отдаляться от них по своему собственному выбору.	- Часто реагирует не эмоционально, даже когда чувства этого требуют; - Другие могут описывать его как холодного и бесчувственного.
Стрессоустойчивость	С трудом может справиться со стрессом.	Может выбирать критерии, благодаря которым способность справляться со стрессом возрастает.	Способен хорошо справляться с высокострессовыми ситуациями.

Примеры диагностических вопросов:

1. Расскажите о вашем самом неудачном проекте.
2. Расскажите о конфликте с Вашим руководителем, и как вы с ним справились в этой ситуации.
3. Как вы справляетесь с неудачами?

Что оцениваем:

1. Физиологические маркеры:

- Дыхание;
- Цвет кожи;
- Изменение тона голоса;
- Изменение темпа речи;
- Насколько человек снова «оказывается в стрессовой ситуации», ассоциируется с ней, с эмоциональными переживаниями;
- Насколько быстро справляется с эмоциями.

2. Поведение после стресса:

- «Не могу об этом вспоминать. Это не имеет никакого смысла» - уход от переживаний, которые захватывают.
- «Сначала переживал, но потом обдумал и решил, что надо сделать по-другому» - гибкость реакции на стресс.
- «Обдумал, главное не горячиться, и принять правильное решение» - стремление переместиться в позицию «наблюдателя», что позволяет диссоциироваться от негативных переживаний.

8. ОРИЕНТАЦИЯ НА ДЕЙСТВИЯ (АКТИВНЫЙ/ПАССИВНЫЙ)

Мета-программа «Ориентация на действия (активный/пассивный) определяет, насколько данный человек использует действие, насколько он откладывает действие.

Диагностические признаки типов ориентации на действия (активный/пассивный)

Таблица 12

ПРИЗНАК	«АКТИВНЫЙ»	«ПАССИВНЫЙ»
Поведение	Предпринимает действия выдвигает идеи	Ждет других, реагирует
Язык	<ul style="list-style-type: none"> - Чаще больше говорит утверждениями, чем задает вопросы; - Может "врубиться" в разговор, не нуждаясь в понимании. - Характерна крепкая жесткая структура предложения и активные глаголы: "Я отвечаю за этот проект", «Я решил сделать это", «Вы направляйтесь туда»; - Выражение и поза доминантны и ориентированы на действие; - Характерно твердое рукопожатие. 	<ul style="list-style-type: none"> - Задает вопросы чаще, чем делает утверждения. - Важно понимание. - Характерны сложносочиненные предложения и пассивные глаголы: «Мне скажут», «мне объяснят», «надо прежде обдумать, посоветоваться», "Предпочтительнее было бы, если бы вы направились туда»; - Выражения и поза могут быть спокойными, даже "подчиненными"; - Безразличное рукопожатие.
Фокус внимания	На совершении действий	На анализе, раздумывании.
Сильные стороны	Энергичен, активно действует	Умеет анализировать и выбирать оптимальное решение
Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none"> - Склонен действовать без предварительного анализа; - Может создавать суету. 	<ul style="list-style-type: none"> - Пассивен; - Не берет на себя ответственность.
Позиция	<ul style="list-style-type: none"> - Активные продажи; - Решение кризисных вопросов. 	<ul style="list-style-type: none"> - Планирование; - Исполнительность.

Примеры диагностических вопросов:

1. Ваша задача — открыть новый филиал компании в другом городе. Опишите ваши действия.
2. Вы отвечаете за запуск нового продукта. Каковы ваши действия?.
3. Вам необходимо выбрать лучшего поставщика для компании. Как вы это будете делать?

9. ОРИЕНТАЦИЯ НА СХОДСТВО/РАЗЛИЧИЕ

Мета-программа «Ориентация на сходство/различие» указывает, на что больше внимания обращает человек: на сходство в объектах, событиях, опыте, или на различия.

Диагностические признаки типов ориентации на сходство/различия

Таблица 7

ПРИЗНАК	СХОДСТВО	СХОДСТВО + РАЗЛИЧИЕ	РАЗЛИЧИЕ
Соотношение населения в %	От 5 до 10% населения <i>В России до 20 %</i>	65% населения	24% населения
Отношение к стабильности	Время стабильности до 10 лет и более	Время стабильности от 3 до 7 лет	Время стабильности 1 и 1/2 года и меньше
Отношение к изменениям	Чувствует себя наиболее комфортно, когда мир остается одним и тем же	Принимает некоторые изменения, если они не происходят слишком часто	Обожает приступать к чему-нибудь новому, революционному, исключительному
Мотивация	- В работе предпочитает рутину, стабильные ежедневные паттерны. Может оставаться в рабочей рутине всю жизнь; - На него можно положиться в выполнении задания, если рабочее окружение остается стабильным и повторяющимся.	- В работе любит делать похожее, но улучшенное или исправленное. Будет стремиться к удобным эволюционным изменениям каждый год. Хочет родственной, прежней, но уникальной деятельности; - На него можно положиться в выполнении задания, если в рабочей рутине есть некоторые инновации или вариации.	- В работе обожает внедряться в новые области или создавать прототипы. Как только он в чем-то достигает успеха, он этого уже больше не хочет; - Выполнение работ зависит от его верности проекту и возможности генерировать уникальные элементы.
Язык	Использует язык, подчеркивающий черты сходства: «Это то же самое, как и...»	В языке сначала подчеркивает «то же самое», а потом начинает подчеркивать «исключения». В языке присутствует сравнение: «больше. меньше, лучше»	После выражения различий может начать говорить о сходстве. «Это совершенно по-другому»; «Это как черное и белое»; «Это совсем по другому, за исключением этого пункта...»
Фокус внимания	Выделяет одинаковое в вещах.	Хочет видеть, как вещи улучшаются.	Хочет в вещах видеть новое, отличающееся, или изменяющееся.
Сильные стороны	Легко разрешает конфликты, старается найти компромисс	Может быть достаточно продуктивным. Предлагает улучшения.	Склонны к изобретательству.
Слабые стороны	- Не адаптируется к изменениям в целях и режиме. - Если происходит слишком много изменений, может из-за этого находиться в стрессе или уйти с работы.	Адаптируется к некоторым изменениям в целях или расписании, только если продолжено общее направление.	- Не адаптируется к повторениям в работе. - Будет форсировать изменения. - Любит часто меняющееся окружение. - Может выглядеть критичными и несговорчивыми.

Примеры диагностических вопросов:

1. Сравните свое последнее место работы с предыдущим.
2. Сравните, пожалуйста, подход к продаже оптовой и розничной.

10. ОРИЕНТАЦИЯ НА ПРОЦЕСС/РЕЗУЛЬТАТ

Мета-программа «Ориентация на процесс/результат» определяет склонность человека фокусироваться на процессе, либо на результате.

Диагностические признаки типов ориентации на процесс/результат

Таблица 5

ПРИЗНАК	«ПРОЦЕСС»	«РЕЗУЛЬТАТ»	«ПРОЦЕСС»/ «РЕЗУЛЬТАТ»
Язык	Присутствует описание и перечисление процесса (глаголы несовершенного вида)	Присутствует описание результатов (глаголы совершенного вида)	И то, и другое
Фокус внимания	- Технологии; - Процессы	- Цель; - Достижение	И то, и другое
Сильные стороны	Соблюдает правильное выполнение технологий	Достигает результатов	И то, и Другое
Слабые стороны	Не эффективен при выполнении работ, связанных с быстрым достижением конкретных целей	Может не соблюдать выполнение процедур и технологий	И то, и Другое
Позиция	Соблюдение норм и процедур	Выполнение поставленных задач	Технологическая работа
Должности	- Секретарь; - Бухгалтер; - Контролер качества; - Делопроизводитель	- Специалист по рекламе, маркетингу; - Специалист по PR; - Менеджер по активным продажам; - Руководитель.	- Специалист в сфере IT; - Специалист в сфере обучения; - HR-менеджер

Примеры диагностических вопросов:

1. Расскажите, как обычно проходит Ваш рабочий день.
2. Расскажите, как Вы провели последний отпуск?

CASE-ИНТЕРВЬЮ,
ИЛИ
СИТУАЦИОННО-ПОВЕДЕНЧЕСКОЕ ИНТЕРВЬЮ

Что выявляет:

Модели поведения в конкретных, реальных ситуациях, профессиональные компетенции.

Описание метода:

Построение ситуаций, которые позволяют проверить именно то, что необходимо для данной вакансии.

Для менеджера по продажам:

- Продайте мне...
- Представьте, что я клиент, который предъявляет претензию по срокам поставок (они реально были нарушены), но Вы за эти сроки ответственности не несете. Ваши действия?
- Каким образом Вы развиваете ваших клиентов?
- Какую стратегию Вы применяете для борьбы с конкурентами?
- Запрос клиента — ответная презентация (ролевая игра).
- Ответьте на возражение: «...»
- Назовите три основных принципа, обеспечивающих проведение успешной торговли по телефону?

Для секретаря:

- Вам поступило одновременно два звонка и руководитель просит немедленно принести документы. Ваши действия?

Для руководителя:

- Ваш подчиненный неожиданно приносит заявление об уходе. Ваши действия?
- В коллективе конфликт между двумя менеджерами. Ваши шаги?
- Ваши менеджеры не выполняют план. Что вы будете делать?
- Представьте, что вы уже вышли на новое место работы. Как вы войдете в новый коллектив?

ПРОЕКТИВНОЕ ИНТЕРВЬЮ

Что выявляет:

Ценности, убеждения, совпадение с ценностями корпоративной культуры.

Описание метода проективного интервью:

Предполагает построение вопросов таким образом, чтобы кандидат оценивал не себя, а людей вообще или какой-то объект. В данном методе используется такая особенность человека, как склонность проецировать свои собственные представления на поступки других людей или других объектов. Проще говоря, мы не можем ничего увидеть во внешнем мире, кроме того, что есть у нас внутри.

С помощью этого метода сложно выявить профессиональную компетентность, однако он дает высокие результаты по выявлению ценностей и убеждений.

Примеры проективных вопросов

1. Что мотивирует людей работать наиболее эффективно?
2. Что может побудить человека уволиться?
3. В каком коллективе люди работают наиболее продуктивно?
4. Какие качества характера наиболее значимы для успешного общения с людьми?
5. Почему в компании может существовать воровство?
6. Почему при одном и том же уровне доходов в одних компаниях люди воруют, а в других — нет?
7. За что следует уволить сотрудника сразу?
8. Из-за чего чаще всего случаются конфликты с клиентом?
9. С какими клиентами в компаниях чаще всего возникают проблемы?
10. Опишите идеального руководителя.
11. Почему у руководителя могут возникать сложности в управлении подчиненными?

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТИПЫ МЫШЛЕНИЯ

Инновационный тип мышления:

По *П. Дракеру*, это ориентация на "созидательное разрушение" с центральной идеей — не приспосабливаться к неизбежным изменениям, а учиться их использовать.

Если сущностью любого управленческого решения является неопределенность, то действия в условиях неопределенности предполагают систематизированную инновационную деятельность, основанную на кибернетическом методе проб и ошибок. При этом изменения воспринимаются как нормальное явление, а не помеха в работе, как благоприятные возможности для непрерывного роста и обновления.

Особое значение в условиях, когда изменения становятся главным фактором экономической деятельности, приобретает такое качество личности, как адаптационная мобильность, т. е. способность жить и работать в атмосфере перемен, чувство нового, стремление учиться и учить других, интеллектуальная, волевая и эмоциональная стрессоустойчивость при внезапных изменениях обстановки; умение отказаться от хорошего во имя лучшего.

Продуктивный тип мышления:

Это ориентация на стабилизацию, оптимизацию, совершенствование существующего; рационализация, стремление к определенности, исключение непредвиденных ситуаций.

В идеале — это стремление к созданию алгоритмов управления, должностных инструкций, планов-законов, подчинение логике и знанию;

Репродуктивный (бюрократический) тип мышления:

Это приоритет личных интересов над интересами дела, круговая порука и корпоративный дух технотехники, предприимчивость, ориентированная на личные интересы, состязательность в латентных структурах организации, проходящая по неписаным правилам игры, дихотомия коалиции, компромисса и конфликта.

Сравнительная характеристика мышления наемного работника и мышления инноватора

Таблица

МЫШЛЕНИЕ НАЕМНОГО РАБОТНИКА	МЫШЛЕНИЕ ИННОВАТОРА
Ценности:	
<input type="checkbox"/> Личная безопасность; <input type="checkbox"/> Манипуляция другими людьми	<input type="checkbox"/> Личностное и профессиональное развитие; <input type="checkbox"/> Развитие других людей
Деятельность:	
<input type="checkbox"/> Формальное выполнение обязательств; <input type="checkbox"/> Непонимание истинного смысла своей работы; <input type="checkbox"/> Ориентация на манипулирование краткосрочными потребностями клиента, навязывание продукта; <input type="checkbox"/> Пассивная форма продвижения продукта, продажа случайным покупателям	<input type="checkbox"/> Постоянное наращивание профессиональной компетентности; <input type="checkbox"/> Ориентация на развитие потребностей клиента и создание сети целевых клиентов; <input type="checkbox"/> Активные формы продвижения продукта, постоянная разработка новых технологий
Деньги:	
<input type="checkbox"/> Деньги, как самоцель, как средство манипуляции	<input type="checkbox"/> Деньги как средство личностного и профессионального роста

Диагностическая карта экономических типов мышления

Аспекты диагностики	Содержание диагностики
<p>1. Диагностируем психодинамику:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Уточнить содержание работы. - Планы, перспективы и видение развития карьеры. - Эпизод успеха, реальная ситуация, где было состояние вдохновения, подъема во время работы. - Что не удовлетворяло на предыдущей работе. <p>Какое психодинамическое состояние типично для соискателя?</p> <p><i>(1) бюрократическое – тон голоса остается ровным на протяжении всей беседы, поза напряженная, не выраженная жестикация и мимика лица ; (2) продуктивное – тон голоса изменяется при описании состояния вдохновения, становится более громким, эмоционально окрашенным, жесты становятся более энергичными; (3) инновационное/креативное – состояние вдохновения становится естественным , и выражается в энергичности, бодрости, живости жестов и мимики.</i></p>	
<p>2. Диагностируем способ деятельности: может ли человек работать инновационно.</p> <ul style="list-style-type: none"> - В чем заключался функционал? - Что нравилось делать, что нет? - На примере любого вида работ описать алгоритм. <p>Какой способ деятельности наиболее органичен человеку?</p> <p><i>(1) бюрократический, (2) продуктивный, (3) инновационный</i></p>	
<p>3. Диагностируем тип социальных отношений:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Типологический анализ отношений. - Готовность к творческому сотрудничеству <p>Какой тип отношений предпочтителен для соискателя?</p> <p><i>(1) бюрократическая структура деятельности, иерархическая система отношений (2) творческая продуктивная структура деятельности, отношения свободных индивидуальностей, проектные формы сотрудничества (3) лидерство в команде, разработка новых продуктов, отношения творческого сотрудничества, командные формы работы</i></p>	

ТИПЫ ТЕМПЕРАМЕНТОВ

Свойства нервной системы

Четыре основных свойства:

- 1) *сила (порог чувствительности)*
- 2) *подвижность (время реакции)*
- 3) *динамичность*
- 4) *лабильность*

уравновешенность

Свойство	Качества, определяемые свойством
Сила	Впечатлительность Выносливость (работоспособность клеток мозга в ситуации сильного возбуждения) Реакция на опасность (стресс)
Подвижность	Скорость реакции на изменения (отказ от стереотипов) Скорость обучаемости, приобретения навыков Запоминание Скорость и темп речи
Уравновешенность (соотношение процессов возбуждения и торможения)	Способность к концентрации внимания Управление желаниями

Свойство	Холерик	Сангвиник	Флегматик	Меланхолик
1. Сила	сильный	сильный	сильный	слабый
2. Подвижность	подвижный	подвижный	инертный	подвижный или инертный
3. Уравновешенность	неуравновешенный	уравновешенный	уравновешенный	неуравновешенный

Сангвник

Человек с повышенной активностью и реактивностью, которые уравновешены между собой, с оптимально сбалансированными волевыми и коммуникативными свойствами. Он быстро приспосабливается к новым условиям, хорошо контактирует с людьми, обладает богатой, подвижной и выразительной мимикой. У него легко возникают и сменяются чувства, настроение отличается неустойчивостью. Наиболее характерной ошибкой при восприятии сангвника можно считать представление о нем как о человеке легкомысленном. Действительно, при отсутствии серьезных целей, творческой деятельности у сангвников могут сформироваться поверхностность и непостоянство. Но это не характерная особенность *любого* сангвника.

Холерик

У холерика много общего с сангвником. Высокая активность и реактивность, пластичность и одновременно инертность способствуют хорошей работоспособности. Он готов к быстрой реакции, поэтому бывает вспыльчив и раздражителен; не умеет терпеть, сдерживать свои желания и ждать, его часто "лихорадит", и ему трудно бороться с собой. Увлечшись каким-либо делом, холерик тратит слишком много сил и, в конце концов, истощается больше, чем следует, работая до изнеможения. Стремления и интересы у него устойчивы, он настойчив. У холерика возможны трудности в переключении внимания, возможны нервные срывы.

Наиболее характерная ошибка при восприятии холерика - это принять его импульсивность за агрессивность и злобность. При отсутствии серьезных целей и интересов у холерика действительно вырабатывается раздражительность и вспыльчивость, но только как отдельная черта конкретного человека.

Флегматик

У флегматика высокая активность преобладает над реактивностью. У него хорошая сопротивляемость сильным и продолжительным воздействиям. Настойчивый и упорный, он отличается терпеливостью, выдержкой и сдержанностью. Рассчитав свои силы, доводит дело до конца, не тратя лишних сил. Флегматик обладает низкой чувствительностью и эмоциональностью, его трудно рассмешить или опечалить. Он однообразен и невыразителен в мимике. Новые формы поведения вырабатываются медленно, но являются стойкими. Флегматик с трудом привыкает к новым людям, постоянен в отношениях.

Наиболее характерная ошибка при восприятии флегматика - расценить его пассивность как безволие и тупость.

Меланхолик

У меланхолика самая высокая чувствительность и впечатлительность и самая невысокая реактивность и импульсивность. В результате этого реакция не соответствует силе раздражителя, особенно сильно выражено внешнее торможение. Ему трудно на чем-то долго сосредоточиться. Сильное воздействие вызывает у него продолжительную тормозную реакцию. Меланхолик плохо сопротивляется сильному воздействию, часто пассивен и заторможен. Подобно улитке, он постоянно прячется в свою "раковину". Мимика и движения у него невыразительны, голос тихий. Для него характерно неустойчивое внимание, он легко отвлекается. Темп всех психических процессов заторможен. Чрезмерно обидчив. Эмоциональные переживания меланхолика глубоки и длительны. Это может проявиться в злопамятности или в поэзии. В группе людей он с трудом налаживает отношения, даже если и стремится к общению. В нормальных условиях меланхолик - человек глубокий, вдумчивый, тактичный. При неблагоприятных условиях он превращается в замкнутого, боязливого человека.

Наиболее характерная ошибка при восприятии меланхолика - расценить его тревожность как психопатию.

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Продажи

1. У каждой работы есть свои "за" и "против". Какие "за" и "против" Вы можете привести для работы в сфере торговли?
2. Какие навыки и качества, имеющиеся у Вас, позволят Вам в будущем стать квалифицированным продавцом?
3. Что нового Вы можете привнести в работу нашей команды продавцов?
4. С каким количеством проектов Вы предпочитаете работать одновременно?
5. Какие рабочие условия наиболее приемлемы для Вас?
6. Если я возьму Вас на работу, какое обучение, по Вашему мнению, Вам понадобится для улучшения Ваших умений и навыков?
7. Насколько важны для Вас деньги?
8. Расскажите о самом важном проекте, над которым Вы работали.
9. Насколько данная должность/позиция соответствует долгосрочным целям Вашей карьеры?
10. Нам всем хоть раз не удавалось выполнить тот или иной проект. Когда Вы не могли достичь намеченной цели, как Вы справлялись с сложившейся ситуацией?
11. Каким был объем продаж на Вашей территории, когда Вы вступили в должность? Каким он был, когда Вы ушли?
12. Расскажите о самом трудном торговом проекте или операции, которую Вы осуществляли.
13. Какой отзыв дали бы о Вас Ваши клиенты?
14. С какими клиентами Вам нелегко работать, какие клиенты разочаровывают Вас?
15. Что Вам дает работа продавца, чего не дает любая другая работа?
16. Какую стратегию Вы применяете для борьбы с конкурентами?
17. Какую стратегию продаж Вы бы применили по отношению к нашему продукту/товару/и /или услугам?
18. Какие виды продуктов/товаров и/или услуг Вы продавали раньше?
19. Какую технику продаж Вы применяете по отношению к продуктам и/или услугам, которые Вы предлагаете?
20. Какие преимущества Вашего продукта и/или услуги Вы подчеркиваете при продаже?
21. Назовите три основных принципа, обеспечивающих проведение успешной торговли по телефону?
22. Расскажите о рыночной стратегии, которую Вы разрабатывали.
23. Приведите пример из Вашего опыта, когда с Вашей помощью вместо обычного, "разового", покупателя компания приобрела постоянного клиента.
24. На сколько процентов Вы увеличили объем продаж на Вашей территории?
25. Что должен знать продавец о клиенте?
26. Расскажите о наиболее эффективной торговой презентации, которую Вы проводили и которая закончилась полным успехом.
27. Если бы Вы продавали какой-либо товар или услугу от имени нашей компании, каково было бы Ваше конечное количественное меновое соотношение?
28. Как Вы устанавливаете взаимоотношения с предполагаемым клиентом?
29. Сколько (в процентном соотношении) проводимых Вами торговых презентаций заканчивается продажей товара или услуги?
30. В какой области торговли Вы намерены занять ведущее место?

Умение решать сложные задачи и проблемы

1. Что бы Вы предприняли в первую очередь, если бы Вам предоставили новую торговую территорию?
2. Работа продавца обычно связана со стрессами. Как Вы справляетесь с ними?
3. Как бы Вы научили нового помощника продавца быть высококвалифицированным продавцом?
4. Есть ли у Вас опыт руководства работой других продавцов? Если да, расскажите подробнее.
5. Приведите пример из своего опыта, когда Вы разговаривали по телефону с клиентом и не смогли договориться о сделке? По какой причине?
6. Если бы Ваш самый крупный и надежный клиент перестал сотрудничать с Вами, как бы Вы искали достойную замену?

12. Существуют ли дополнительные аспекты, касающиеся уровня Вашей квалификации относительно обсуждаемого здесь предложения, о которых мы еще не говорили?
13. Какие факторы Вы учитываете при оценке компании, в которой Вы хотели бы работать?
14. Есть ли компании, география расположения которых определяет Ваше желание в них работать? Если есть, то в каком месте должна быть расположена такая компания?
15. Что Вам удавалось делать лучше всего за Вашу карьеру?
16. Если Вы придете работать в нашу компанию, ожидаете ли Вы, что Вас повысят в должности? Если да, то как скоро?
17. Какой уровень зарплаты для Вас приемлем? С какого уровня начальной зарплаты Вы согласились бы начать работать в нашей компании?
18. Расскажите о Ваших предложениях по улучшению морального климата внутри коллектива на Вашем предыдущем месте работы.
19. Существуют ли какие-либо факторы, влияющие на Ваше появление на работе вовремя?

ОТНОШЕНИЕ К РАБОТЕ И НАВЫКИ

1. Какими особыми знаниями и навыками Вы должны были обладать для выполнения работы?
2. Приведите примеры выполнения работы, которые демонстрировали бы Ваше усердие
3. Какую пользу для себя Вы извлекли, работая в этой компании/организации?
4. В чем Ваши бывшие коллеги по работе могли полностью рассчитывать на Вас?
5. Какого служебного роста Вы достигли на предыдущей работе?
6. Что Вам принесло наибольшее разочарование на последнем месте работы?
7. Расскажите о наиболее скучной работе, которую Вам приходилось выполнять.
8. Опишите случай, когда Вам пришлось столкнуться с каким-либо препятствием.
9. Что Вы можете сказать о Вашей загруженности на предыдущей работе?
10. При выполнении какой работы больше всего проявлялись Ваши способности?
11. Вы думаете, Вы получали справедливое вознаграждение за выполняемую работу или нет? Почему?
12. Если бы на прошлой работе Вам пришлось брать на Ваше место другого сотрудника, каким, по Вашему мнению, он должен был быть?
13. Какие предложения Вы внесли на Вашем предыдущем месте работы, способствующие росту прибыли, укреплению дисциплины, снижению себестоимости, увеличению производительности труда?
14. Сколько часов в неделю Вы считали необходимым работать, чтобы выполнить работу?

ПОИСК РАБОТЫ

1. Как Вы узнали об этой вакансии?
2. Что Вам известно о нашей организации (компании)?
3. В какие еще компании Вы обращались в поисках работы?
4. Какие два вопроса Вы хотели бы, чтобы я Вам задал?
5. Существуют ли факторы, которые могут повлечь за собой Ваш отказ от нашего предложения?
6. Как долго Вы ищите работу?
7. Есть ли у Вас в данный момент предложения из других компаний?
8. Как Вы готовились к собеседованию с нами?

ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ

1. Как Вы выбирали учебное заведение, в котором затем учились?
2. Какую подготовку к выходу в "большую жизнь" дала Вам средняя школа/колледж?
3. Как Вы думаете, в чем заключается Ваше преимущество перед другими, связанное с полученным Вами образованием?
4. Как Вы планируете продолжить Ваше образование?

ПРОФЕССИЯ И КВАЛИФИКАЦИЯ

1. Какими качествами, по Вашему мнению, должен обладать выпускник средней школы или колледжа, которого Вы хотели бы принять на данную должность?
1. Как Вы можете охарактеризовать идеальную работу, которая полностью бы Вам подошла, после окончания учебы?

2. В чем Вы видите преимущества выбранной Вами профессии? Недостатки?
3. Насколько полученное Вами образование связано а Вашей трудовой деятельностью?
4. Какое образование Вы получили помимо общего среднего, чтобы соответствовать данной должности?
5. Чему Вы научились, работая во время учебы в школе?
6. Чем Вы руководствовались при выборе учебного курса, и что послужило причиной выбора именно этой профессии?
7. Расскажите о трех направлениях, в которых Вы преуспели, и насколько
8. полученные Вами знания соответствуют данной должности?
9. Если Вы работали во время учебы в школе, почему Вы не продолжили работать по выбранной специальности?

СЛУЖЕБНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ НА ПРЕДЫДУЩЕЙ РАБОТЕ

1. Опишите свой обычный рабочий день на предыдущей работе.
2. В чем заключались Ваши основные обязанности?
3. Что представлялось наиболее сложным в данной работе?
4. Кто был Вашим непосредственным руководителем и были ли у Вас подчиненные?
5. Выполнение каких обязанностей/работы занимало у Вас больше всего времени?
6. Расскажите о наиболее значимом проекте, над которым Вы работали.
7. Вы когда-нибудь работали в должности, подобной той, на которую Вы претендуете?
Расскажите об этом.
8. Сколько по времени Вы работали один на предыдущей работе?
9. Сколько времени отнимала у Вас дорога на работу?

МЕНЕДЖМЕНТ/МЕТОДЫ РАБОТЫ/РУКОВОДСГВО

1. Расскажите мне о случаях, когда у Вас были разногласия с Вашим бывши руководством, но несмотря на это Вы смогли отстоять свое мнение
2. Как к Вам относилось Ваше бывшее руководство?
3. Приведите пример, когда Ваш начальник дал Вам поручение выполнить ту или иную работу, не являющуюся частью Ваших должностных обязанностей. Какова была Ваша реакция?
4. Каким, по Вашему мнению, должен быть идеальный руководитель?
5. Какие методы работы Вас не устраивали на предыдущей фирме?
6. Как Вы можете охарактеризовать Ваши отношения с бывшим руководством?
7. Как может отозваться о Вас Ваше бывшее руководство?
8. Как Вы думаете, что послужило причиной того, что Ваше руководство считало Вас ценным работником?
9. Какие рекомендации в Вашу пользу могут предоставить Ваши бывшие работодатели?
10. Какую роль сыграло Ваше руководство в Вашем решении оставить занимаемую должность и перейти на другую работу?
11. Что мог сделать Ваш бывший работодатель, чтобы удержать Вас на прежней работе?
12. Какова была реакция Вашего руководителя на Ваше решение уволиться с работы?

УСТРЕМЛЕНИЯ И ОТНОШЕНИЕ К РАБОТЕ

1. Что заставляет Вас прилагать все усилия для выполнения той или иной работы?
2. Можете ли Вы привести пример творческого подхода к выполнению работы?
3. Как Вы думаете, является ли инициативность важным качеством работника или нет? Почему?
4. В чем, по Вашему мнению, Вам необходимо еще работать над собой? как Вы собираетесь это осуществить?
5. Какие Ваши устремления может удовлетворить работа, которую мы Вам предлагаем?
6. В чем, по-вашему, заключается "успех"?
7. В каких случаях ярче всего может проявиться Ваша индивидуальность?
8. Что Вы сделали конкретно, что может служить подтверждением Вашей индивидуальности?
9. Что Вы сделали в рамках повышения своей профессиональной квалификации за последние 5 лет?

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЛИЧНОЙ ИНИЦИАТИВЫ

1. Что побуждает Вас к выполнению работы?
2. Если я предложу Вам работу, с чего Вы планируете начать?
3. Как Вы думаете, сколько времени у Вас займет адаптация?
4. Укажите 2 основных аспекта, по которым Ваш вклад в работу нашей компании будет наиболее ощутимым в течение первых 6 месяцев Вашего пребывания в должности.
5. Чем будет отличаться Ваш подход к выполнению работы в нашей фирме от подхода, используемого на последнем месте работы?
6. Чем Вы надеетесь заниматься через 5 лет?

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ

1. Что Вы понимаете под понятием "работа в команде"?
2. Как Вы распределяете обязанности своих подчиненных?
3. Как Вы добиваетесь нацеленности на работу от своих подчиненных?
4. Какой совет Вы могли бы дать своим последователям как руководитель?
5. Какие дополнительные умения и навыки руководителя Вы бы отметили, которые обычно не упоминаются?
6. Как Вы компенсируете успешную и эффективную работу своих подчиненных?
7. Каким образом Вы следите за качеством и эффективностью работы своих подчиненных?
8. Каковы Ваши наиболее сильные стороны как руководителя? А слабые?
9. В чем состоит Ваша основная работа как руководителя?
10. Если Ваши подчиненные когда-либо Вас критиковали, расскажите, что было этому причиной?
11. Расскажите, каково было Ваше самое удачное решение, связанное с принятием того или иного кандидата на работу, а наиболее неудачное?
12. Как, по Вашему мнению, согласовывается Ваша работа с общими целями и задачами Вашей организации/компании?
13. Иногда бывает довольно сложно заручиться поддержкой со стороны третьих лиц или организаций, а также наладить обстановку взаимопонимания и сотрудничества в Вашем рабочем коллективе. Приведите конкретный пример ситуации, когда Вам приходилось это делать.
14. Как Вы думаете, какие трудности может представлять для Ваших подчиненных работа с Вами как человеком и руководителем?
15. Приведите пример, когда Вам пришлось разрешать серьезную морально этическую проблему, возникшую в процессе работы?
16. Как Вы обычно выражаете несогласие с Вашими подчиненными?
17. Какой тип служащего представляет для Вас наибольшие трудности в процессе руководства работой персонала?

РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

1. Приведите пример, когда Вам пришлось применить к тому или иному сотруднику дисциплинарное взыскание.
2. Что Вы предпримите, если обнаружите, что один из Ваших подчиненных разглашает информацию, содержащуюся в отчете по расходам отдела (компании/ресторана)?
3. Какие меры дисциплинарного взыскания Вы применяете в отношении своих подчиненных?
4. Вы когда-нибудь увольняли кого-либо? Если да, то по какой причине и каким образом Вы это сделали?
5. Какие факторы Вы будете учитывать перед тем как уволить какого-нибудь сотрудника?
6. Приведите пример ситуации, когда Вы работали в команде над решением какого-либо вопроса или задачи, и Вам не удалось справиться с поставленной задачей. Какой процент текучести кадров был у Вас на Вашем прежнем месте работы? Что было этому причиной?
7. Чему Вас научили допущенные ошибки при руководстве?
8. Приведите пример ситуации, когда в процессе работы Вы не сдержались и отступили от профессионального этикета.

9. Приведите пример из Вашего опыта, когда Вам пришлось прямо говорить кому-либо из Ваших подчиненных, что Вы не удовлетворены его/ее работой.
10. Расскажите о самой большой проблемной ситуации, возникшей в процессе Вашего руководства. Как Вы с ней справились?

НАВЫКИ РАБОТЫ В КОМАНДЕ

1. С какими людьми Вам легче всего налаживать отношения?
2. Какие люди Вас раздражают?
3. Как бы Вы описали свой стиль общения?
4. Что Вы предпринимали, чтобы улучшить свои навыки общения?
5. Оцените свою способность слушать по 10-балльной шкале.
6. Скажите, как бы оценили Ваши подчиненные Вашу способность слушать по 10 балльной шкале?
7. Как Вы обращаетесь с сотрудниками, имеющими негативное отношение к работе и окружающим?
8. Как Вы думаете, за каким советом или помощью к Вам скорее всего обратятся Ваши коллеги по работе?
9. Чему вы любите учить людей?
10. Как бы Вы обращались с сотрудником, который превратился из надежного и трудолюбивого в сотрудника, доставляющего проблемы?
11. Как Вы обычно отстаиваете свою точку зрения, стараясь добиться своего?
12. Что бы Вы сказали сотруднику, регулярно опаздывающему на работу?
Как Вы обращаетесь с сотрудниками, которые сплетничают?
13. Как Вы определяете и поощряете работу настоящего члена команды?
14. Что Вы делаете для того, чтобы помочь своим подчиненным преодолеть стресс?
15. Что бы Вы сделали, если бы уличили какого-либо сотрудника в воровстве?
16. Как Вы и Ваш персонал отмечают успех какого-либо предприятия или благополучно закончившейся операции?

РЕШЕНИЕ КОНКРЕТНЫХ ПРОБЛЕМ

1. Если одному из Ваших сотрудников понадобится Ваша помощь в решении проблемы, но у Вас нет на это времени, что Вы ему предложите или посоветуете?
2. К кому Вы обратились за помощью в последний раз, когда у Вас возникла серьезная проблема на последнем месте работы, и почему Вы выбрали именно этого человека?
3. Приведите конкретный пример из своего опыта когда Вам не удалось решить проблему, хотя на Вас полагалось много людей.
4. Приведите пример, когда у Вас периодически возникала одна и та же проблем, которую Вы хотели бы разрешить, но не могли.
5. Приходилось ли Вам принимать непопулярное решение? Если да, расскажите подробнее.
6. Что бы Вы сделали, если необходимо принять определенное решение, но то, как справиться с данной проблемой, нигде не оговаривается, или таких прецедентов до сих пор не было?