**Как провести собеседование. Вып 1**

Оглавление

[6 предпринимателей делятся своими любимыми вопросами для собеседований 1](#_Toc530384645)

[3 вопроса для собеседования, которые все проясняют 3](#_Toc530384646)

[4 главных критерия, по которым надо оценивать человека на собеседовании 5](#_Toc530384647)

[Если вы хотите создать коллектив, свободный от предубеждений, задавайте кандидатам один простой вопрос 6](#_Toc530384648)

[Метаанализ: Список лучших вопросов для выявления идеальных кандидатов 8](#_Toc530384649)

[10 вопросов для найма лидеров от бывшего рекрутера Apple 20](#_Toc530384650)

**[Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)**

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# 6 предпринимателей делятся своими любимыми вопросами для собеседований

* Использование проверенных временем вопросов для собеседований может не дать желаемого результата, так как соискатели изначально знают, чего им следует ожидать, и могут заранее подготовить ответы на вопросы.
* Оригинальные и личные вопросы позволяют выявить куда больше информации о кандидате, позволит проще оценить, насколько человек подходит на ту или иную позицию.
* Подготовка к собеседованию за пределами офиса позволяет снизить напряжение во время диалога и делает разговор более естественным.

Забудьте о банальных вопросах для собеседований в стиле «Какая ваша главная слабость?» или «Расскажите нам о сложности, которую вы смогли преодолеть». Вместо этого попробуйте использовать советы от шести предпринимателей, которые предложили нам свои лучшие стратегии для проведения собеседований.

**1. Вспомните о хорошем и плохом**

«Расскажите мне о своём лучшем и худшем дне на работе». Ответ на этот вопрос очень показателен. «Лучший день» демонстрирует, что радует человека, что лучше влияет на его мотивацию. «Худший день» позволяет узнать, является ли человек командным игроком – если ответ фокусируется лишь на том, что пошло не так, но человек не берёт ответственность за какие-либо действия, то существует большая вероятность, что человек плохо сработается с коллективом.

- Крис О’Нил, руководитель Evernote

**2. Узнайте об увлечениях**

«Чем вы занимаетесь за пределами работы?». Этот вопрос позволяет выявить, что любит человек. Недавно я собеседовал девушку на должность, связанную с социальными медиа. Когда я задал ей этот вопрос, она сообщила мне, что она является волонтёром Центра Художественного Активизма. Она продемонстрировала свой взгляд на мир, который включал в себя тесную взаимосвязь с обществом. Это напомнило мне о другом проекте, для которого мы как раз искали сотрудников: наш подкаст «Biden’s Briefing». Когда я спросил её, как она относится к Джо Байдену, она чуть не упала со стула. Мы взяли её в качестве продюсера, и сейчас она отлично справляется со своей работой.

- Майк Макаадан, руководитель Ground Control

**3. Будьте креативны.**

«У вас есть два устройства для телепортации. Где вы их расположите и почему?». Такие вопросы позволяют узнать о действительном критическом мышлении человека, а не о его чистых знаниях. Один из соискателей рассказал нам, что он расположил бы одно устройство у себя дома, а другое – на луне, потому что он хотел исследовать космос и совершать новые открытия. Можно сказать, что человек, дающий подобный ответ, умеет мыслить масштабно, он любознателен и любит учиться.

- Дэвид Лортшер, основатель и руководитель Curology

**4. Проверьте их**

Мы любим слегка повеселиться, когда собеседуем наших кандидатов на торговые должности, чтобы проверить их умение общаться с другими людьми. Мы делаем вид, что собеседование подошло к концу, а затем зовём их обратно и просим рассказать о каждом, кого они встретили за день, включая их имена и то, о чём они разговаривали. А заканчиваем мы вопросом: «Как вы думаете, вы получили работу?». Это прекрасный способ проверить уверенность человека в себе, а заодно демонстрирует то, как человек ведёт себя в непредвиденных ситуациях.

- Джил Аддо, соучредитель и руководитель RubiconMD

**5. Напугайте их**

Один из наиболее эффективных вопросов – «Если сейчас я позвоню вашему предыдущему начальнику, что он расскажет о вас?». Соискатели стараются быть максимально честны в своих ответах, потому что они понимают, что я действительно могу сделать такой звонок.

- Крис М. Уилльямс, основатель и руководитель pocket.watch

**6. Покиньте офис**

Одна из лучших стратегий, которую мне удалось открыть – это вывести человека за пределы офисного пространства, чтобы посмотреть, как они взаимодействуют с другими в течение обычного распорядка дня. Я люблю беседовать с соискателями во время прогулки, за обедом или чашечкой кофе. Вы можете узнать очень многое о том, как человек взаимодействует с окружающими. Это чудесный способ понять их личность и узнать об их поведении то, чего вы могли бы никак не заметить в комнате переговоров.

- Лорен Летта, операционный директор charity: water

# 3 вопроса для собеседования, которые все проясняют

Культурное соответствие - это очень важно. Как узнать, подходит ли вам кандидат?

Проведение собеседований - это сложный процесс, особенно если учесть, что некоторые кандидаты умеют выгодно себя представить, а потом работают спустя рукава.

Благодаря Джону Янгеру, генеральному директору провайдера облачных услуг Accolo, я узнал об интересном способе, который позволяет выяснить о кандидате все, что нужно. Если вы думаете, что его опыт вам не пригодится, подумайте еще раз, ведь Янгер провел несколько тысяч собеседований!

Вот что нужно сделать. Начните с обычного обсуждения профессиональной биографии кандидата. Не углубляйтесь в детали и ничего не уточняйте.

Задайте одни и те же вопросы по каждой позиции:

1. Как вы узнали о вакансии?

2. Что вас в ней привлекло?

3. Почему вы ушли?

"Удивительно", - говорит Янгер. - "Через несколько минут вы узнаете факты, которые никогда не всплыли бы при иных обстоятельствах.

И вот почему...

"Как вы узнали о вакансии?"

Порталы по поиску работы, объявления в газетах и Интернете, ярмарки вакансий... Многие люди ищут первую работу именно там, и в этом нет ничего плохого.

Но если кандидат постоянно пользуется подобными каналами, скорее всего, он еще не решил, чем он хочет заниматься и какая компания подходит для этого лучше всего.

Он просто ищет работу. Любую работу.

Скорее всего, он не слишком заинтересован работать именно у вас. Ему нужен вариант, и вы его вполне устроите... пока не подвернется что-нибудь получше.

"Кроме того, если человек ищет работу по объявлениям в четвертый или пятый раз, это означает, что никто из предыдущих коллег и начальства ему ничего не порекомендовал, а это выглядит неважно", - говорит Янгер. - "Это означает, что человеку не удалось выстроить доверительные отношения и доказать свою компетентность, а потому никто не позвал его за собой".

Ведь когда люди зовут вас за собой, это что-нибудь да значит.

"Что вас в ней привлекло?"

Ваш кандидат должен обозначить конкретные мотивы, без расплывчатых формулировок вроде "великолепная возможность", "шанс побольше узнать о новой отрасли" и "еще один удачный карьерный шаг".

Хорошие специалисты работают не ради громких должностей и больших зарплат. Они работают потому, что им нравится коллектив и общее дело, а деньги и звания - это лишь приятное дополнение.

Они хорошо знают, какой тип рабочего окружения им подходит, какие задачи вызывают живой интерес и приносят максимальное удовлетворение. Они не только могут описать все эти факторы, но и активно ищут их в новой работе.

"Почему вы ушли?"

Иногда люди уходят из компании в поисках новых возможностей. Иногда им не хватает денег.

Иногда им кажется, что работодатель слишком много требует. Или им не нравится начальник. Или им не удается достичь взаимопонимания с коллегами.

Не судите их строго. Подавите в себе желание узнать все подробности. Не задавайте лишних вопросов. Придерживайтесь заданного ритма - только так вы получите честные ответы.

В процессе обсуждения многие кандидаты в порыве откровенности описывают разногласия с начальством и коллегами. При других обстоятельствах они вряд ли поделились бы с вами подобной информацией.

Пробежавшись по всем пунктам резюме, поговорите о том, что вас беспокоит.

"Ответы на эти вопросы проливают свет на некоторые важные качества кандидата - в частности, умение нести ответственность и работать в команде", - утверждает Янгер. - "Некоторые люди никогда не признают свои ошибки и стремятся переложить свои проблемы на чужие плечи. Некоторые постоянно конфликтуют с руководством, но ведь не могут же их начальники быть плохими все как один?"

В качестве бонуса можно задать еще один вопрос:

"Сколько людей вы наняли и как вы их нашли?"

Предположим, вы собеседуете кандидата на руководящую должность. Хотите знать, как он выглядит в глазах подчиненных?

Ищите не только тех, кого рекомендуют коллеги и начальство, но и тех, кто сам ведет за собой людей.

"Хорошие сотрудники сделают все для того, чтобы работать с превосходным лидером", - говорит Янгер. - "Если вы ведете себя жестко, но справедливо, и хорошо относитесь к людям, они пойдут за вами куда угодно, и этот факт без слов расскажет о ваших лидерских качествах и умении общаться".

# 4 главных критерия, по которым надо оценивать человека на собеседовании

3 декабря 2017

Зачем спрашивать человека об одном и том же несколько раз

Как не попасть под обаяние красивых девушек, которые пришли на собеседование

Четыре правильных критерия оценки соискателей

Директора и HR-менеджеры при оценке соискателей, как правило, на первое место ставят личностные качества соискателя, объем его знаний и навыков. Однако такой подход неверен, считают авторы книги «Найм без ошибок»[i] Патрик Валтен и Алексей Фатеев.

Вот правильные критерии оценки соискателей на собеседовании:

надо оценить нацеленность человека на результат;

желание работать;

знания;

личностные качества.

Как правильно оценить кандидата на собеседовании

1. Нацеленность на результат. Итоги американского исследования показали, что внешняя привлекательность кандидатов сильно повышает шансы получить работу.

Рекрутеры чаще приглашают симпатичных юношей и девушек, чем некрасивых, бессознательно считая первых более умными и позитивными. Чтобы не попасть под обаяние и объективно оценить соискателя, обратите внимание на следующие критерии:

есть ли в резюме измеримые результаты деятельности соискателя, может ли он представить рекомендации, подтверждающие его успехи;

озвучивает ли человек при собеседовании цифры или другие показатели его достижений в любой сфере;

дает ли он конкретное решение на предложенный ему кейс.

Еще составьте список вопросов, которые будете задавать соискателям, и напишите идеальные ответы на них. Изучив записи бесед, вы сможете выбрать подходящего кандидата, а не просто того, кто понравился.

Как работает отдел кадров

2. Желание работать. В качестве ответа на вопрос о самых частых причинах увольнений только 9% работодателей назвали неспособность выполнять должностные обязанности. Почти 70% указали на причины, связанные с отношением к работе (прогулы и пр.). Вот что поможет оценить желание кандидата трудиться.

Во-первых, соискатель приводит примеры рабочих ситуаций, когда ему приходилось проявлять позитивный настрой.

Во-вторых, кандидат демонстрирует готовность отвечать на все вопросы и положительно реагирует на ваши замечания.

3. Знания. Никогда не доверяйте дипломам и сертификатам; так, более 70% работодателей, взявших выпускников, отмечают недостаток у них базовых навыков: молодые люди пишут с ошибками.

Для оценки знаний смоделируйте несколько ситуаций, с которыми человек может столкнуться в вашей компании. Например, попросите кандидата на должность продавца провести телефонную беседу с «недовольным клиентом» (его роль может исполнить кто-нибудь из ваших коллег).

Управление персоналом, которое пойдет только на пользу

4. Личностные качества. Чтобы вынудить соискателя показать свое истинное «я», бросайте ему вызов (спрашивайте несколько раз об одном и том же, требуя подтверждения рассказа) и следите за реакцией. Человек проявит свою настоящую сущность: сохранит спокойствие, доброжелательность и выдержку или занервничает и выйдет из себя.

# Если вы хотите создать коллектив, свободный от предубеждений, задавайте кандидатам один простой вопрос

Если вы начинаете говорить о разнообразии и всеобщем единстве на этапе адаптации, скорее всего, вы уже опоздали.

Перед тем, как сделать кандидату предложение, я всегда задаю один простой вопрос. По моему опыту, именно он способствует созданию единого коллектива, свободного от предрассудков. Вопрос звучит так: "Готовы ли вы признать, что ваши представления о мире неверны?"

Зачем я это спрашиваю?

Я использую этот вопрос как повод поговорить. Я пытаюсь определить, готов ли мой собеседник поставить под сомнение свои знания, компетенции и соответствие своему месту в целом. Большинство кандидатов считает, что на собеседовании необходимо продемонстрировать рекрутеру и потенциальному начальнику прямо противоположную позицию, поэтому на первый взгляд вопрос выглядит нелепо и даже в какой-то степени унизительно.

Но это не так. Если вы хотите создать разнообразный коллектив, свободный от предрассудков, вы должны нанимать людей, способных совершенствоваться, взаимодействуя с окружающими. Не стоит думать, что вы сможете взрастить эту способность в процессе адаптации. Начните с процесса приема на работу. Нанимайте людей, которые сознательно подвергают сомнению свои взгляды на мир и охотно рассматривают новые предположения. Это отличная возможность и даже обязанность! Привычка подвергать все сомнению - это не корпоративная ценность и не элемент культуры. Это индивидуальное качество, которым кандидаты обладают изначально.

Обычно все ответы делятся на два типа:

"Да, я готов признать, что неправ".

"Что вы имеете в виду?"

Само собой, "правильных" и "неправильных" ответов не существует. Задавая вопрос, ищите людей, готовых размышлять об эмпатии, любознательности и самопознании. Вам нужны те, кто стремится понимать окружающих и при этом сам ищет понимания.

О чем говорит ответ "Да"?

Люди, которые быстро дают положительный ответ, демонстрируют свою готовность обучаться. Стремление к непрерывному обучению и внутренняя тяга к новым знаниям и идеям, безусловно, важны. Каждой организации требуются люди, готовые меняться и адаптироваться, анализировать имеющийся опыт и получать недоступную прежде информацию. В творческом процессе готовность признать свою неправоту часто приводит к улучшению идей и мнений и появлению инноваций.

Она же вносит разнообразие и избавляет от предубеждений. В разнообразном коллективе люди могут работать рука об руку с теми, кто на них непохож. Применяя тот же самый принцип непрерывного обучения к способам взаимодействия с окружающими, мы избавляемся от предубеждений. Человек, который планирует стать частью разнообразного и непредвзятого коллектива, должен быть готов познавать мир заново, адаптироваться и менять свои представления о разных группах людей. Для этого нужно задавать вопросы и искренне интересоваться другими точками зрения, принимая их как равные.

Если вам кажется, что кандидат ответил положительно только потому, что вы от него этого ждали, задайте наводящие вопросы, чтобы выяснить его мнения об актуальных событиях. Такая беседа даст вашему кандидату возможность осознать имеющиеся у него подсознательные стереотипы и получить новую информацию для размышления.

О чем говорит ответ "Я не знаю" и все прочие ответы?

Кандидат, который попытался вдуматься в вопрос, почти наверняка сделает паузу перед тем, как ответить. Прежде всего, вопрос звучит неловко, и человек, склонный к самоанализу, без труда найдет в своем прошлом немало ситуаций, в которых он был не готов признать свою неправоту и изменить свою точку зрения.

В конце концов, наши личные миры очень малы, но именно они формируют наши представления о внешнем мире, потому что мнения основываются на личном опыте и считаются единственно верными. Организации, которые стремятся к созданию разнообразных коллективов, свободных от предрассудков, знают, как сложно бывает преодолеть обычные человеческие стереотипы. То же самое касается кандидатов, которые честно отвечают:

"Никогда об этом не задумывался".

"Какой интересный вопрос!"

"Надо подумать..."

Именно в этот момент многие из них действительно задумываются о том, как консервативны их взгляды и мнения. Такие ответы дают основание для дальнейших разговоров и самоанализа. Вместе с тем, вряд ли кто-нибудь ответит вам, что "очень консервативен и не готов меняться" (прежде всего потому, что это будет свидетельствовать о неумении анализировать свои действия". И все же, однозначно отрицательный ответ (пусть даже и не вслух) дают те, кто не хочет знать ничего, кроме личного опыта.

Открытость миру - это не просто знание о том, что где-то существуют альтернативные точки зрения. Это готовность получать информацию из разных источников и принимать вклад людей с разными мнениями и опытом. Проявляйте любознательность, если хотите избавиться от предубеждений, а для создания разнообразного, но единого коллектива ищите открытых людей, задавая кандидатам этот простой вопрос.

# Метаанализ: Список лучших вопросов для выявления идеальных кандидатов

Все работодатели знают цену кадровым ошибкам. Как отличить хорошего кандидата от плохого?

Найти список лучших вопросов для проведения собеседования не так-то просто. Все работодатели знают, насколько ужасными бывают последствия кадровых ошибок, поэтому тщательно изучают книги и статьи по этой теме, листают Интернет и выдумывают свои собственные варианты.

Прежде всего, им требуется определить качества, которыми должны обладать потенциальные сотрудники. Предлагаем вашему вниманию список таких качеств и вопросов, позволяющих их выявить.

В конце описана методика составления списка, а также указаны источники информации, которые были использованы в исследовании.

Часть первая. Самые востребованные качества сотрудников

Самые востребованные качества были разделены на четыре категории в зависимости от того, как часто они встречаются в поисковых запросах. Если вы можете потратить на собеседование всего час, вряд ли у вас будет возможность досконально изучить все категории. В крупных компаниях отдельный специалист задает соискателю вопросы из одной категории, чтобы сразу отметить критические недостатки, если они имеются.

Если вы проводите коллективное собеседование, помните, что некоторые вопросы присутствуют в нескольких категориях одновременно. Не стоит повторять их дважды.

Категория 1

Вопросы из этой категории позволяют выявить наличие качества, которое считается основополагающим. Ни один работодатель не захочет нанимать человека, который постоянно создает конфликты и которым невозможно управлять.

Об умении играть в команде может свидетельствовать дружелюбное отношение к окружающим, способность идти на компромисс и оптимистичность.

Категория 2

Эти качества присутствуют в 75% публикаций, поэтому можно сказать, что они важны практически для любой компании. В контексте собеседования сложнее всего оценить честность, однако некоторые вопросы все же помогают узнать правду.

Умение приспосабливаться. Насколько гибок кандидат? Стремится ли он к новым знаниям?

Надежность. Насколько прозрачны его стремление?

Способность вписаться в коллектив. Соответствуют ли личные качества кандидата ценностям вашей компании?

Категория 3

Качества из третьей категории упоминаются примерно в половине исследований.

Умение общаться. Способен ли кандидат подбирать нужные слова и проявлять такт?

Лидерство. Склонен ли соискатель вести за собой коллег?

Амбициозность. Каждому работодателю нужны ответственные и трудолюбивые сотрудники.

Сосредоточенность. А вдруг они весь день читают новости и переписываются с друзьями в Фейсбуке?

Умение решать проблемы. Способны ли они работать самостоятельно, преодолевать препятствия и принимать решения без участия руководителя?

Эрудированность. Обладает ли соискатель знаниями, необходимыми для выполнения работы?

Организованность. Уделяет ли он должное внимание деталям? Способен ли правильно расставлять приоритеты?

Категория 4

Эти качества не были упомянуты в рассматриваемых исследованиях. Тем не менее, они могут представлять определенную ценность, в зависимости от должности, на которую претендует кандидат.

Увлеченность. Любит ли соискатель свою работу? Насколько он увлечен ею?

Творческий подход. Способен ли он отыскать новое решение существующей проблемы?

Стабильность. Верность и надежность необходимы для поддержания командного духа.

Заинтересованность в работодателе. Провел ли соискатель подготовительную работу, чтобы узнать побольше о компании, в которой он собирается работать?

Прочие вопросы.

Часть два: Лучшие вопросы для собеседования

Список был составлен на основании популярных книг и статей из Интернета. Некоторые популярные вопросы (например, "Назовите свою основную слабость") представлены в различных вариантах, чтобы дать соискателю возможность рассказать о конкретных примерах из опыта.

Примечание: некоторые вопросы встречаются в двух и более категориях. Сверьте свой список со списками коллег, чтобы не повторяться.

Умение играть в команде, способность идти на компромисс, дружелюбие, оптимистичность

Как вы думаете, какими качествами должен обладать человек, чтобы нравиться окружающим?

Как бы вас описал коллега, которому вы нравитесь?

Как бы вас описал коллега, которому вы не нравитесь?

Какие качества коллег раздражают вас больше всего? Какие качества вы цените в них больше всего?

Если спросить вашего нынешнего руководителя о вашем самом большом достоинстве, что он ответит?

Можете ли вы выразить твердое мнение по какому-либо вопросу? По какому?

Опишите руководителя, который мог бы извлечь максимальную пользу из ваших способностей.

Какие изменения вы внесли в процесс совместной работы, чтобы он был более эффективным?

Что вы сделали для того, чтобы улучшить взаимоотношения с начальником, который вам не нравился?

Опишите момент, когда вы были не согласны с решением, принятым вашим руководителем. Что вы сделали?

Опишите свой конфликт с одним из коллег. Как вы справились с ситуацией?

Как вы общаетесь со сложными клиентами?

Как вы считаете, чем работодатель обязан своим сотрудникам?

Приведите пример своего ошибочного суждения о ком-либо.

Когда вы в последний раз злились?

Опишите момент, когда вашу работу критиковали.

Умение приспосабливаться, гибкость, готовность к обучению

Как вы думаете, какими важными качествами обладают все успешные люди? Как вы оцениваете себя по этим параметрам?

Если бы вы могли мгновенно что-нибудь в себе изменить, что бы это было и почему? Планируете ли вы подобное изменение?

Расскажите о конкурентах предыдущей компании, в которой вы работали. Смогли ли вы чему-нибудь у них поучиться?

Расскажите о своей неудаче. Что конкретно произошло и чему вы научились?

Каким образом вы извлекаете выгоду из своих достоинств?

Как вы компенсируете свои недостатки?

Чему вы научились за последний год?

Если бы вы сейчас выбирали предметы для университетского курса, что бы вы выбрали? (Альтернативный вариант: Чему бы вы хотели научиться в следующем году?)

Какие книги вы читаете? (Альтернативный вариант: Какие отраслевые печатные издания вы предпочитаете?)

Когда вы в последний раз рисковали? Было ли принятое решение правильным? Чему вы научились?

Что помогает вам идти в ногу со временем и адаптироваться к изменениям, которые происходят в вашей отрасли?

Расскажите о полученном вами критическом замечании, которое показалось вам наиболее полезным.

Как вы оцениваете свой собственный успех?

Надежность, честность

Доводилось ли вам занимать должность, в которой вам не хватало обязанностей?

Расскажите о полученном вами критическом замечании, которое показалось вам наиболее полезным.

Если спросить вашего нынешнего руководителя о вашем самом большом недостатке, что он ответит?

Когда вы в последний раз принимали решение, которое не устраивало окружающих?

Расскажите о своей неудаче. Что конкретно произошло и чему вы научились?

Расскажите о ситуации, в которой вы были предельно честны, несмотря на возможные риски и последствия.

Принимая во внимание нынешнюю возможность, чего вы боитесь больше всего?

Что вы сказали руководителю, отправляясь на это собеседование? (Сама формулировка ответа неважна, важна лишь степень честности соискателя.)

Если бы я открыл вашу историю поиска в Интернете, что нового я бы узнал?

Расскажите о тех периодах, когда вы нигде не работали. Почему это происходило?

Могу ли я связаться с вашим текущим работодателем? Могу ли я связаться с вашими рекомендодателями?

Почему нам не стоит вас нанимать?

Способность вписаться в коллектив и найти общий язык с коллегами

Опишите руководителя, который мог бы извлечь максимальную пользу из ваших способностей.

Что заставит вас охотно приходить на работу каждое утро?

Какие условия труда кажутся вам приемлемыми?

Что увлекает вас помимо работы?

Если бы я открыл вашу историю поиска в Интернете, что нового я бы узнал?

Предположим, мы вас наняли. Год спустя в пятницу вечером вы приходите домой и думаете, что наше предложение - это лучшее, что случалось с вами в жизни. Что должно произойти за этот год, чтобы вы испытали подобные чувства?

Как часто вы работаете в одиночку? Вы хотели бы работать так чаще или реже?

Насколько вы склонны к соперничеству?

Есть ли у вас любимая цитата?

Какой уникальный опыт выгодно отличает вас от других соискателей?

Какую отдачу вы хотите получить от своей карьеры?

Каким вы видите себя через пять лет?

Какие аспекты вашей работы окружающие хвалят чаще всего?

Расскажите о самой забавной роли, которую вам пришлось исполнить в ходе реализации проекта.

Когда вы уходите в отпуск, о чем вы больше всего скучаете?

Как бы вы описали себя человеку, с которым впервые встретились на вечеринке?

Как вы веселитесь в течение рабочего дня?

Умение общаться, тактичность

См. также: Умение играть в команде

Почему вы уходите с текущего места работы?

Доводилось ли вам представлять свои идеи коллегами?

Видите вон ту картину на стене? Продайте ее мне.

Опишите момент, когда вы были не согласны с решением, принятым вашим руководителем. (Альтернативный вариант: Если бы вы знали, что ваш руководитель совершенно точно не прав в каком-либо вопросе, что бы вы ему сказали?)

Если бы вы были уверены в своей идее, но другой человек был бы с вами не согласен, как бы вы попытались его убедить?

Принимая во внимание нынешнюю возможность, чего вы боитесь больше всего?

Опишите ситуацию, в которой вам пришлось приложить дополнительные усилия для того, чтобы донести свою точку зрения до собеседника.

Опишите ситуацию, в которой вам пришлось работать со сложным клиентом.

Почему нам не стоит вас нанимать?

Как вы думаете, что мы могли бы улучшить или сделать иначе?

Лидерство

Как вы мотивируете окружающих?

Как вы думаете, какими важными качествами обладают все успешные лидеры?

Когда вы в последний раз принимали решение, которое не устраивало окружающих?

Когда вы в последний раз кого-нибудь увольняли?

Как вы решаете, кому и какие полномочия передать?

Как вы вовлекаете других членов команды в процесс принятия решений? (Альтернативный вариант: Как вы аргументируете свои решения?)

Доводилось ли вам создавать новые традиции на предыдущем месте работы? Расскажите о них.

Доводилось ли вам распоряжаться бюджетом? Как вы расставляли приоритеты?

В чем, на ваш взгляд, заключается основная сложность в работе руководителя?

Какая черта вашего управленческого стиля вызывает основные сложности у подчиненных?

Каким образом вы рассказываете коллегам и подчиненным о своих ожиданиях? Что вы делаете, если подчиненный не соответствует этим ожиданиям (например, постоянно срывает сроки)?

Опишите ситуацию, в которой вам удалось благополучно разрешить конфликт с другим членом команды.

Вы предпочитаете, чтобы вас любили или боялись?

Опишите свой карьерный кризис. Какую должность вы занимали? Как вы решили проблему? Каковы были результаты?

Есть ли у вас философия управления?

Амбициозность, инициативность, трудолюбие

См. также: Заинтересованность в работодателе

Опишите свои первые 30/60/90 дней в новой должности.

Какие внеклассные занятия вы посещали, когда учились в университете? Продолжаете ли вы эти занятия?

В каких сторонних проектах вам довелось поучаствовать? Назовите самый крупный из них.

Получали ли вы повышение на предыдущих местах работы? Как это происходило?

Опишите ситуации, в которых вам приходилось действовать на опережение. (Альтернативный вариант: Приведите пример ситуации, в которой вы проявили инициативу.)

Когда вы впервые начали заниматься (потенциальная обязанность)? (Примечание: если человек начал заниматься любимым делом еще в школе, можно предположить, что он способен к самостоятельному обучению.)

Что помогает вам идти в ногу со временем и адаптироваться к изменениям, которые происходят в вашей отрасли?

Насколько вы склонны к соперничеству?

Перечислите свои краткосрочные цели и задачи.

Приведите пример цели, которой вам удалось достичь. Что вы для этого делали?

Каким вы видите себя через пять лет?

Берете ли вы работу на дом?

Насколько вы амбициозны?

Сосредоточенность, упорство

Какие методы позволяют вам извлекать максимум пользы из рабочего времени?

Чем вы занимаетесь, когда дело двигается слишком медленно (или вам не хватает проектов)?

Как вы справляетесь с профессиональным выгоранием? Что вы делаете для того, чтобы вернуть себе былой задор?

Если какой-то вопрос вызывает у вас затруднения, каким образом вы ищете решение проблемы?

Как вы проводите время в ожидании чего-либо (например, пока скомпилируется программа)?

Опишите ситуацию, в которой вам пришлось приложить дополнительные усилия, чтобы улучшить недостаточно эффективный бизнес-процесс.

Сколько времени вы тратите на выполнение каждой обязанности (в процентах)? (Сам ответ значения не имеет, важно знать, что потенциальный сотрудник отслеживает расход времени.)

Умение решать проблемы, самодостаточность, независимость, решительность

См. также: Творческий подход

Опишите ситуацию, в которой вам пришлось делать то, что вы не умели. Как вы с ней справились?

Расскажите о том, как вы принимаете решения в условиях ограниченности информации.

Доводилось ли вам изобрести новый способ выполнения рутинной работы? Как часто это происходит?

Какие приемы вы используете для поиска ответов на сложные вопросы?

Как вы решаете, стоит ли связываться с руководителем при возникновении сложных проблем?

Сколько дантистов в Польше?

Как бы вы спроектировали тостер для слепого?

Видите вон ту картину на стене? Продайте ее мне.

Когда вы в последний раз рисковали? Было ли принятое решение правильным? Что бы вы сделали иначе?

Вспомните ситуацию, в которой вам пришлось взять на себя ответственность, потому что руководитель был недоступен?

Доводилось ли вам занимать должность, в которой вам не хватало обязанностей?

Назовите самое важное задание, над которым вам приходилось работать.

Эрудированность, профессиональность, компетентность

Что выгодно отличает вас от ваших коллег?

Получали ли вы повышение на предыдущих местах работы? Как это происходило?

Чем вы больше всего гордитесь? Почему?

Назовите свое главное профессиональное достижение.

Принимая во внимание нынешнюю возможность, чего вы боитесь больше всего?

Оцените себя с точки зрения скорости, качества и самостоятельности работы. (Используется для оценки способности отвечать на вопросы, состоящие из нескольких частей).

По каким университетским предметам у вас были самые низкие баллы? Почему? Как вы думаете, как это влияет на продуктивность вашей работы?

Когда вы в последний раз рисковали? Было ли принятое решение правильным? Что бы вы сделали иначе?

Какой аспект вашей деятельности является самым важным?

Какой аспект вашей деятельности чаще всего недооценивают?

Если бы я спросил вашего коллегу, в чем ваша ценность для команды, что бы он ответил?

Организованность, внимание к деталям

Опишите свои первые 30/60/90 дней в новой должности.

Что вы делаете в течение первого рабочего часа?

Какие методы позволяют вам извлекать максимум пользы из рабочего времени?

Доводилось ли вам распоряжаться бюджетом? Как вы расставляли приоритеты?

С чего вы начинаете работу над проектом? Как это помогает вам достичь успеха?

Какие инструменты для организации рабочего процесса вы используете? Как вы ведете списки?

Расскажите о проекте, в котором мельчайшие детали имели огромное значение.

Сколько времени вы тратите на выполнение каждой обязанности (в процентах)?

Что лежит у вас на рабочем столе?

Сколько раз вы проверяете свою работу? Есть ли у вас единая методика принятия решений?

Увлеченность, страсть к своему делу

Что вам нравится в нашей компании?

Что увлекает вас помимо работы?

Опишите руководителя, который мог бы извлечь максимальную пользу из ваших способностей.

Какую отдачу вы хотите получить от своей карьеры?

Если бы у вас был неограниченный запас денег, чем бы вы занимались?

Творческий подход

Когда вы в последний раз рисковали? Было ли принятое решение правильным? Что бы вы сделали иначе?

Расскажите мне о ситуации, в которой вам удалось найти великолепное решение долгосрочной проблемы.

Расскажите мне о том, как вы обнаружили способ сэкономить деньги работодателя. Прислушалось ли руководство к вашему совету?

Доводилось ли вам создавать новые традиции на предыдущем месте работы?

Можете ли вы улучшить наш бизнес?

Откуда вы черпаете вдохновение?

Стабильность, верность, надежность

Почему вы уходите с текущего места работы? Обсуждали ли вы свои проблемы и опасения с руководством?

В какой раз вы задумываетесь об увольнении? Что удержало вас в предыдущий раз?

Почему вы так часто меняете работу?

Можем ли мы надеяться, что вы не уйдете от нас?

Будет ли ваш текущий работодатель удивлен, узнав, что вы уходите?

Что в вашей работе нравится вам меньше всего?

Как сочетаются ваши представления об идеальной работе с тем, что мы предлагаем?

Доводилось ли вам ранее отсутствовать на рабочем месте в течение нескольких дней?

Заинтересованность в работодателе

Что вам больше всего нравится в этой работе?

Что вам больше всего нравится в нашей компании? (Альтернативный вариант: Что вы знаете о нашей компании?)

Как вы думаете, что мы могли бы улучшить или сделать иначе?

Какое преимущество есть у нас по сравению с нашими конкурентами? (Кто наши конкуренты?)

Как сочетаются ваши представления об идеальной работе с тем, что мы предлагаем?

Каким вы видите себя через пять лет?

По каким критериям вы отбирали потенциальных работодателей?

Административные вопросы, прочее

Расскажите о себе.

Какие аспекты вашей работы окружающие хвалят чаще всего?

Какие вопросы я должен был задать, но не задал?

На какой уровень зарплаты вы рассчитываете?

Когда вы можете приступить к работе?

Рассматриваете ли вы предложения от других работодателей?

Методика составления списка

Необходимо помнить, что оценка вопроса для собеседования как удачного или неудачного всегда субъективна. Тем не менее, существует пара правил. Прежде всего, вопрос должен провоцировать рассказ о конкретной ситуации. К примеру, просьба "Опишите свой управленческий стиль" весьма размыта и вряд ли приведет к конструктивному диалогу. Рассматривая тот или иной вопрос, подумайте, как бы вы отреагировали, если бы его задали вам (например, "Опишите себя одним словом"). Если вопрос вас раздражает, вычеркните его из своего списка.

Приведенный выше список был составлен на основании книг о собеседованиях, занимающих первые позиции рейтинга от Amazon, а также первые страницы, выдаваемые Google по соответствующему запросу. Большинство источников перечислено ниже.

При составлении списка мы задавали себе следующие вопросы:

Какими 15 качествами должен обладать соискатель?

Какие вопросы могли бы помочь выявить эти качества?

Первый вопрос вызвал определенные сложности, т.к. некоторые слова фактически описывают одно и то же понятие (например, "гибкость" и "умение приспосабливаться"). Некоторые качества (например, "умение решать проблемы" и "творческий подход") кажутся разными, но на самом деле они взаимосвязаны. Для таких случаев в списках присутствуют перекрестные ссылки на нужные категории.

Заключение

Если вы прочли весь список, значит, вы точно обладаете такими качествами, как упорство и трудолюбие.

# 10 вопросов для найма лидеров от бывшего рекрутера Apple

Если вам нужен новый руководитель высшего звена, не стоит немедленно бросаться шерстить LinkedIn. Вот что можно сделать вместо этого.

Дженни Реттиг занималась рекрутингом еще до появления LinkedIn. Как вы знаете, раньше этот процесс был куда сложнее, чем сейчас. Google упразднил все остальные источники информации, а LinkedIn заменил все остальные способы поиска кандидатов. Разумеется, сейчас Реттиг является активным пользователем LinkedIn, но не забывает и о старых, умных и изобретательных методах.

Она начинала свою карьеру в Apple - сначала в отделе розничных продаж, а затем в маркетинговом отделе, в команде по продвижению iPod. С тех пор Реттиг значительно расширила свой опыт поиска руководящих кадров, успела поработать в Yahoo и JCPenney вместе со знаменитым создателем Apple Store Роном Джонсоном. Сейчас она возглавляет отдел рекрутинга в компании Looker.

Проще говоря, Дженнифер Реттиг занималась подбором кадров на все уровнях, в том числе и в крупных организациях, где не было права на ошибку. Сегодня она хочет поделиться с вами своими знаниями и опытом о подборе руководителей высшего звена, от которых, как известно, зависит многое. Главный совет Реттиг звучит так: Чтобы найти хорошего руководителя, вовсе необязательно обращаться в рекрутинговое агентство и платить ему огромные деньги. Вместо этого и в числе прочего Реттиг предлагает провести внутреннее исследование.

Перед тем, как начать поиски, ответьте на простые вопросы

Совет о проведении исследования кажется очевидным, однако Реттиг рекомендует не ограничиваться образом идеального кандидата.

Если в вашей компании есть рекрутер или команда рекрутеров, они могут тщательно изучить роль и тип людей, которые могут достичь в ней успеха. Задачу следует поручить тем, кто обладает глубокими знаниями о том, как функционирует бизнес. Многие рекрутеры хорошо общаются с людьми и умеют закрывать вакансии, но не имеют деловой хватки. Это случается сплошь и рядом, как в больших, так и в маленьких организациях, но для поиска руководителей высшего звена деловая хватка просто необходима.

Кстати, это вовсе не означает, что рекрутингом руководителей могут заниматься только самые опытные специалисты. Проведение исследований предоставляет неисчерпаемые возможности для саморазвития, поэтому его можно поручить молодым рекрутерам, чтобы они попали в поле зрения руководства. В прошлом Реттиг успешно поручала исследования молодым специалистам, недавно окончившим колледж. Она мотивировала это тем, что бывшие выпускники хорошо помнят, чему их учили в школе, и что для исследований требуются именно академические знания, а не реальный опыт. Кстати говоря, если у вас нет рекрутеров, эта обязанность ложится на плечи руководителя, которому нужен новый сотрудник.

Итак, у вас есть вакансия руководителя высшего звена и вы хотите узнать, какой человек подходит на эту должность. Прежде всего, существующее руководство должно обдумать следующие вопросы и дать на них ответы сообща:

Почему мы нанимаем на эту должность?

В каком направлении мы планируем ее развивать?

Почему она важна для нас на данный момент?

Как новый сотрудник будет взаимодействовать с существующим руководством?

Как определяется успех для этой должности? Что значит быть хорошим вице-президентом по выпуску продукции, финансовым директором, членом совета и так далее?

Каким образом мы планируем оценивать успех нового сотрудника в течение первых шести месяцев работы? Первого года работы?

Есть ли в других компаниях сотрудники, которые успешно справляются с этой должностью? Пишут ли о них в газетах?

Кем из конкурентов мы восхищаемся? Как они добились таких успехов?

Есть ли у них талантливые люди, которые им помогли?

Каким опытом должен обладать идеальный кандидат?

Честно ответьте на вопросы и запишите ответы на бумаге. Они станут отправной точкой в вашем исследовании и помогут определить, каких кандидатов вы будете искать, как завоевать доверие заинтересованных лиц и задать для них ожидания относительно потенциальных сотрудников.

"Если вы попросите членов команды описать идеального кандидата, скорее всего, они расскажут вам о ком-то, кого они действительно знают", - утверждает Реттиг. - "С одной стороны, это хорошо, а с другой - плохо, потому что это сильно ограничивает круг поисков".

Ответив на вышеприведенные вопросы, вы сможете мыслить масштабнее. Возможно, вам нужен человек, у которого есть опыт публичной раскрутки компании, запуска новой линии продуктов или внедрения принципиально новых услуг. Ответы позволят вам сократить круг поисков от бесконечного до вполне обозримого. "К примеру, я рассматривала кандидатов, работавших в компаниях, которым удалось раскрутиться за последние пять лет", - вспоминает Реттиг.

Создайте экосистему

Первая и основная цель любого рекрутингового исследования заключается в создании экосистемы, которая способствовала бы этому исследованию. В экосистему входят отрасли, компании, бренды, организации, ассоциации, публикации, конференции, сертификации, наименования должностей, ученые степени, локации и другие категории и объекты, имеющие отношение к вакансии, которую вам необходимо заполнить. Экосистема позволяет составить список параметров для оценки потенциального кадрового резерва.

К примеру, для руководителя, который будет заниматься продвижением продуктов, потребуется экосистема, включающая в себе потребителей, проекты, а также компании, поставляющие программное и техническое обеспечение. В систему можно включить транспортные компании и СМИ, розничных продавцов и крупные бренды с внушительным присутствием в медийном пространстве.

"Лучшие руководители по продвижению продуктов, далеко не все обучались компьютерным наукам. Среди них есть музыканты, лингвисты и историки", - говорит Реттиг. - "Не ограничивайте себя слишком рано. Проанализируйте программы, которые установлены в вашем телефоне. Какими из них вы пользуетесь чаще всего? Узнайте, с кем сотрудничают их разработчики, и последуйте этому примеру".

Если ваша компания базируется в области залива Сан-Франциско, включите в поиск Сиэтл, Остин, Боулдер, Нью-Йорк и другие города, откуда люди часто переезжают. Кандидаты, которые учились в Сан-Франциско, нередко хотят вернуться обратно.

Если вам нужен руководитель с опытом работы с личными данными или корпоративной социальной ответственности, ищите их в общественных организациях или в публичном секторе (например, в университетах и государственных агентствах). Не забывайте о тех, кто управляет группами по отраслям деятельности (например, Международной ассоциацией специалистов в области защиты неприкосновенности частной жизни) или выступает на конференциях по вопросам социальной ответственности бизнеса.

Создание экосистемы - это трудоемкий процесс, однако он позволяет широко раскинуть сети. "Разумеется, лучший кандидат может прийти к вам от прямого конкурента, но если вы досконально изучите экосистему, вы получите доступ к кандидатам, о которых и мечтать не могли", - утверждает Реттиг.

Этот шаг особенно важен, если вы нанимаете руководителя на должность, которая только что открылась. "Позвольте я расскажу вам историю. Когда я работала в Target, электронная коммерция только входила в моду. Проще говоря, раньше ее не существовало. И вот внезапно мне пришлось нанимать человека, который мог бы управлять продажами товаров через Интернет. Само собой, у меня не было ни опыта, ни резерва", - вспоминает Реттиг. - "То же самое происходило в Apple, когда мы создавали команду для продвижения iPod. Никто из нас никогда и в глаза не видел эти iPod!"

Сначала Реттиг поискала кандидатов в Sony, Microsoft и подобных им компаниях, но ей никто не подошел. Тогда она решила создать список брендов, которые ей нравились, и вдохновиться их прогрессом. Список возглавили Nike и Range Rover, и именно автомобильный концерн дал Реттиг подходящего кандидата.

Если вы управляете стартапом, скорее всего, вы делаете то, что до вас никому не приходило в голову. Для вас не существует шаблонов и стандартных представлений о том, каким должен быть руководитель, так что сотрудники конкурентов, скорее всего, тоже вам не подойдут. Экосистема же поощряет творческое мышление, стремление смотреть дальше и шире.

На этапе составления списка организаций и связей Реттиг советует отказаться от использования LinkedIn. "LinkedIn - то очень ограниченное и закрытое пространство, оно сильно ограничивает полет мысли. Вряд ли вы найдете в ней все возможные профессиональные организации и программы, которые могли предоставить вам кандидатов", - говорит она. - "Старайтесь не упустить ни единой мелочи. Гуглите. Ищите другие лазейки. Узнайте, куда заведет вас тропинка из хлебных крошек. Скорее всего, вам удастся поговорить с тем, с кем вы никогда не говорили, и познакомиться с кандидатами, которых вы никогда не нашли бы через LinkedIn".

Подпитывайте новые отношения

При создании экосистемы вы узнаете немало людей, которые отлично разбираются в своем деле, - профессоров, генеральных директоров, инвесторов, советников и так далее. Не пренебрегайте возможностью поговорить с ними - не только потому, что они могут стать вашими кандидатами, но и потому, что они могут знать хороших специалистов и порекомендовать их вам. Отношения можно считать одним из главных инструментов исследования и расширения экосистемы.

К примеру, когда Реттиг искала директора по конфиденциальности для Yahoo, она начала с изучения всех компаний и ассоциаций, связанных с вопросами безопасности и неприкосновенности частной жизни. Он составила список сертификатов, которыми мог бы обладать нужный человек. Выяснилось, что в одной из рассматриваемых организаций, Международной ассоциации специалистов в области защиты неприкосновенности частной жизни, работали люди, которые занимались вопросами конфиденциальности в разных отраслях. Тогда Реттиг позвонила президенту ассоциации.

"Я представилась, но не стала задавать вопросы "в лоб" и просить кого-нибудь мне порекомендовать. Я хотела узнать об основных течениях в отрасли - о чем говорят люди, что их беспокоит, какие проекты и задачи их интересуют. В конце я спросила, готов ли кто-нибудь из ассоциации сменить государственное учреждение на техническую компанию. Собеседник проявил поразительное участие. Люди любят помогать! А еще они любят говорить о том, в чем хорошо разбираются". По итогам этого разговора Реттиг удалось подкорректировать профиль идеального кандидата.

Поддерживая подобные отношения, вы не только получите информацию, но и приобретете вес в глазах кандидатов. Если влиятельное в отрасли лицо сошлется на вас или напрямую представит вас ценному специалисту, последний выслушает вас внимательнее, чем обычно, и наверняка рассмотрит возможность, которую вы предлагаете. На крайний случай, разговор с умными людьми еще никому не вредил. Вы по меньшей мере усвоите правила, по которым общаются люди в нужной отрасли, и сможете применить их в беседе с кандидатом. Например, если вы упомянете одну из последних тенденций или предстоящую профессиональную конференцию, собеседник поймет, что вы не просто повторяете заученный жаргон, а действительно понимаете, чем он занимается.

Не забывайте поддерживать установленные связи. Если вы попросили человека познакомить вас с кем-то нужным, обязательно перезвоните и расскажите, как все прошло. Всегда отвечайте на входящий звонки. Предложите свою помощь. Заработайте себе репутацию и заставьте людей думать, что их вклад действительно для вас важен.

Бесконечных резервов не бывает

В начале пути вам может показаться, что вы ищете иголку в стоге сена. Процесс исследования и создания экосистемы устраняет это ощущение и превращает рекрутинг в четкую и упорядоченную схему.

"Вам необходимо методично обойти все места, где может прятаться нужный человек, шаг за шагом сужая область поиска", - говорит Реттиг. - "Будучи рекрутером, я часто слышу предложения поискать кандидатов, скажем, в Netflix или Facebook. Моя цель заключается в том, чтобы провести исследование и ответить, что я уже поискала, нашла 5 подходящих человек и трое из них мне ответили, и теперь мне нужно обсудить с руководством варианты выгодного представления нашей возможности. . . "

В конце исследования вы должны получить список мест и имен людей, с которыми вы хотели бы связаться. После этого вам останется лишь пройтись по списку, поговорить с людьми, вычеркивая ненужные варианты, и остановиться на одном-единственном, лучшем из лучших.

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |