

Руководство собственника, по проведению собеседования с топ менеджером при приеме на работу (часть 3)

Третье направление собеседования с топ менеджером - потенциальным кандидатом на должность в Вашу компанию – управляемость и исполнительность. Рассмотрим батарею вопросов, которые можно применять при выявлении данных черт характера в процессе отборочного собеседования.

Опытный собственник – интервьюер, при проведении собеседования создает 3D картину кандидата, сидящего перед ним. Сначала он смотрит внутрь, исследует основу отбора кандидата, при помощи вопросов, предназначенных для выявления способности выполнять задачи, связанные с предлагаемой работой. Затем, на эту основу, накладывается второе направление, при помощи вопросов, которые определяют желание кандидата выполнять данную работу. Только в этом случае опытный руководитель сможет увидеть кандидата как цельную личность. И только при рассмотрении цельной личности выявляется, будет ли эта личность управляемой.

Вопросы, изложенные в этой публикации, расскажут Вам, насколько управляемым будет каждый кандидат на должность. Как собственник бизнеса – руководитель, Вы можете относиться к типу людей, который предоставляет своих работников самим себе, в этом случае Вам не следует нанимать кандидатов, ответы которых просто кричат о том, что они нуждаются в постоянном наблюдении и присмотре. В случае, если смотреть с другого конца спектра, что Вы как руководитель обладаете диктаторскими замашками, у Вас вряд ли сложатся хорошие отношения с инициативными служащими. Вы сами это знаете лучше, чем кто-либо другой, и это знание является определяющим при использовании и трактовке вопросов, которые Вы задаете в собеседовании для анализа управляемости и исполнительности.

Вот эти вопросы.

"Как Вы относитесь к указаниям?"

Указания бывают двух видов: указания, когда Вы, как отдающий распоряжения сверху вниз располагаете любым количеством времени, и указания, когда этого времени у Вас мало. В случае получения положительного ответа, задайте следующий вопрос: "Расскажите мне о случае, когда Ваш начальник торопился, и у него не было времени на любезности". Оба эти вопроса подразумевают одно: "Как Вы, мой потенциальный подчиненный, воспринимаете критику?" Именно в этом Вы, как руководитель, заинтересованы больше всего, но Вам не надо об этом спрашивать в лоб, первые два вопроса дадут гораздо больше информации.

"Можете ли Вы назвать какие-нибудь вопросы, по которым Вы были не согласны с вашим начальником?"

Выслушивая ответ, помните о том, что следует воздерживаться от замечаний/комментариев, как бы Вам ни хотелось защитить собственника – начальника другой компании. Вы не извлечете никакой пользы, ввязавшись в дискуссию об отношениях между начальником и подчиненным. Вы должны слушать, впитывать информацию и делать оценку: являются ли факты, перечисленные в ответе, фактами такого рода, которые могут создать для Вас проблемы? Например, если Вы относитесь к типу руководителей, которые не информируют своих работников о каждом решении в организации, то у Вас будут трудности с кандидатом, который жалуется, что его прежний начальник никогда не рассказывал ему о положении дел, и что ему приходилось работать в вакууме.

"Были ли у Вашего начальника поступки, которые Вам не нравились?" И затем, выслушав

ответ, “ Если да, то почему?” Затем примерьте ответ кандидата на особенности своего характера.

"В каких областях мог бы Ваш начальник выполнить работу лучше?"

Из ответа Вы узнаете, насколько кандидату нравится быть управляемым, а также что ему не нравится, когда им руководят. В ответе также может выявиться критика, которая может обрушиться на Вас не в столь далеком будущем. Будет ли такая критика оправданной?

"Мне было бы интересно узнать о случае, когда Ваша работа, или идея подверглись критике". В этом примере Вы хотите понять не причину критики, а то, как кандидат ее воспринял, и как он рассказывает об этом Вам. Независимо от ответа, внимательно прислушивайтесь к тону голоса кандидата, обращая особенное внимание на гневные нотки. Вы ведь можете и обойтись в Вашей компании без людей злопамятных.

"Как, по-вашему, начальник расценивал Вашу деятельность?"

Этот, по своему характеру субъективный вопрос дает информацию о самоуважении и самооценке кандидата, и Вы удивитесь, какими правдивыми иногда оказываются ответы, особенно ответы, касающиеся тех областей, в которых кандидат чувствует себя недостаточно высоко ценимым.

Как кандидат предпочитает, чтобы им руководили

Зондирующие вопросы, направленные на выявление управляемости, необязательно ставят себе целью выявление отрицательных черт. Поиск того, что делало прошлую жизнь кандидата приятной, может помочь Вам в вашей оценке.

"Как ваш начальник добивался от Вас наилучшего результата?"

Удивительно то, что этот вопрос задается очень редко, а он может Вас обеспечить довольно интересной информацией. Вы не представляете себе, как много кандидатов из когорты топ менеджеров, будут только счастливы рассказать Вам, как им нравится быть руководимыми. Следовательно, знание того, сможете ли Вы как собственник обеспечить такое руководство, при котором человек работает лучше всего, окажет значительную помощь при Вашей оценке кандидата на должность. Кроме того, ответ даст Вам реальный совет, как эффективно управлять данным кандидатом, если Вы примете его на должность. Хорошо после этого задать другой вопрос: "Как вы добивались от Вашего начальника наилучшего отношения к себе?" В данном случае ответ покажет управляемость с другой стороны: какую поддержку Вы должны будете оказывать кандидату в контексте рабочего взаимодействия.

"Какого Вы мнения о своем теперешнем начальнике?"

Еще один шанс, который предоставляется интервьюируемому для того, чтобы похвалить или пожаловаться. Здравый смысл подскажет любому человеку, что неразумно критиковать бывших начальников. И тем не менее задайте этот вопрос. Некоторые люди просто не могут противиться искушению.

"Опишите мне самого лучшего начальника, который у Вас когда-либо был" и вслед за этим: "Что делало его таким необычным?", "Как Вы взаимодействовали с этим начальником?", "Как Вы реагировали на обратную связь от него, его инструкции и критику?"

Затем повторите ту же самую группу вопросов с небольшим изменением

"Опишите мне самого плохого начальника, который у Вас когда-либо был".

Эти вопросы расскажут Вам многое о том, что составляет хорошее рабочее окружение для кандидата. Затем Вы можете произвести оценку того, можете ли Вы, или желаете ли обеспечить ту необходимую благоприятную атмосферу, которую кандидат отражает в своих ответах. Вы также можете увидеть в этих ответах карикатуру на самого себя. Случалось, что собственник - руководитель обнаруживал в них неприятные для себя факты. Вы не обязаны принимать на службу человека с такими откровениями, но они могут помочь Вам исправиться.

"Расскажите мне о ситуации, когда люди принимали эмоциональные решения относительно Вашего предложения. Что из этого получилось, и как Вы с этим справились?"

Вопрос, требующий эмоционально зрелого ответа. Фактически Вы спрашиваете: "Как вы поступали, когда по прагматичным причинам, и в интересах организации Ваше предложение проваливалось, или критиковалось: как профессионал, или как капризный ребенок?"

"Расскажите мне о случае, когда имелись возражения против ваших идей. Что Вы предпринимали, чтобы убедить руководство в Вашей точке зрения?"

Это вопрос на ту же тему, но с другого угла. В данном случае, он поможет узнать, как далеко кандидат будет проталкивать свою идею после первоначального отказа. Слишком раннее проталкивание идеи может представлять серьезную проблему управляемости.

Данный вопрос исследует управляемость в связке с решительностью, как чертой характера, и он может выявить тревожную информацию. Весь фокус состоит в том, чтобы не упасть со стула от удивления, если кандидат при ответе на вопрос разрушает Ваши жизненные принципы в части деловой этики. Здесь имеется хороший шанс для небольшого ситуационного интервьюирования. Например, внимательно выслушав ответ, Вы можете сказать: "Я мог бы лучше понять, если бы Вы могли проиллюстрировать для меня эту ситуацию. Когда я, например, говорю, что решение этой проблемы слишком дорогостоящее, что бы Вы на это сказали?"

"Приходилось ли Вам бывать в ситуации, когда люди отвергают Ваше предложение, и не дают Вам вставить слово в его защиту?"

Этот вопрос следует задавать, когда характер работы требует человека, который может защитить свое мнение. При необходимости задайте следующий вопрос: "Как Вам удалось отстоять свою точку зрения?". Между прочим, из ответа на этот вопрос Вы также узнаете, как трудно будет заставить кандидата молчать на важных собраниях.

"За что Вас наиболее часто критиковали?"

Хороший, прямолинейный вопрос. Если ответ покажется банальным, оставьте тему и переходите к следующему вопросу.

Когда кота нет дома, мыши резвятся

Что делают мыши, когда кота нет дома, интересует каждого собственника, вовлеченного в непосредственное управление своим бизнесом. Часто, на эти вопросы не бывает правильных, или неправильных ответов. Ответы, которые подходят под Ваш "модус операнде", являются правильными ответами. Все другие ответы должны настораживать.

"Как изменяются Ваши рабочие привычки, когда собственник Вашей компании

отсутствует?" и/или "С какими проблемами Вы сталкиваетесь, когда работаете один?"

Эти вопросы дадут Вам гораздо больше информации, чем традиционный вопрос: *"Можете ли Вы работать один?"*

"Расскажите мне о случае, когда нужно было принять решение, а Ваш начальник отсутствовал".

Этот вопрос прощупывает способность надеяться на самого себя, и исследуют понимание кандидатом степени своих личных полномочий и ответственности.

"Как Вы поступаете, когда требуется принять решение, а никакой инструкции не существует?" Этот вопрос является естественным завершением любого из последних четырех вопросов. В ответах Вам требуется проанализировать следующее: придет ли кандидат к Вам за советом? Будет ли кандидат при выполнении соответствующей работы придерживаться правил, или он выработает новые методы, подходящие для данного момента?

"Приведите мне пример случая, когда собственник Вам сказал нет. Какова была Ваша реакция?" Вы можете также спросить: *"Опишите мне случай, когда Вы не сразу получили утвердительный ответ. Как Вы сочли необходимым поступить?"*, или *"Как вы поступили, когда потребовалось попросить о том, что Вы не получили бы сразу? Как Вы реагировали?"*, или *"Расскажите мне о какой-нибудь идее, которая была отвергнута собственником. Что Вы сказали, и как при этом Вы поступили? Каков был результат?"*

Эмоционально незрелые люди ищут мгновенного исполнения своих желаний, немедленного принятия их идей, и всеобщего признания их таланта. Взятые как группа, эти люди известны своей неспособностью справиться даже с временным отказом. Ответы, которые Вы получите на приведенные выше вопросы, дадут Вам возможность понять, что можно ожидать от потенциального работника при получении им отрицательного ответа от вышестоящего руководителя.

Как найти лояльного работника?

Есть люди лояльные по отношению к своей организации и люди нелояльные. И дело не только в частой смене работы (было установлено, что самыми нелояльными служащими одной организации оказались те, которые проработали в ней в течение долгого времени), а скорее в том подрывном влиянии, которое такие люди могут оказать на благоприятную рабочую обстановку Вашей компании. Оценивая влияние, оказываемое такими людьми на Вашу организацию, Вы понимаете важность того, что надо держать таких людей подальше от Вашего коллектива.

"Расскажите мне о случае, когда вы почувствовали необходимость убедить Ваших коллег/подчиненных/собственника в необходимости изменения существующих методов работы".

Насколько сильны убеждения кандидата? Насколько они верны? Задайте вслед за этим вопрос: *"Как Вы это делали, и кому за это досталось?"* Вам необходимо знать, будет ли кандидат придерживаться существующих методов при сложившихся обстоятельствах, и как он будет добиваться изменений - как дипломат, или как слон в посудной лавке?

"Вспомните случай, когда окружавшие Вас люди не были такими прямыми и честными, какими им следовало быть. Как Вы поступили?"

На этот вопрос очень трудно ответить, не впадая в банальный, или извиняющийся тон.

Перед тем как задать этот вопрос, попытайтесь решить, что составляет приемлемый ответ, потому что этот вопрос предполагает выяснить целостность характера достаточно прямолинейным образом, и должен использоваться с большой осторожностью.

"Приведите пример, когда Вашему руководству пришлось изменить Ваш план, или метод работы, который Вы уже декларировали вниз своим подчиненным. Что Вы при этом чувствовали, и как Вы объяснили изменение Вашим сотрудникам?"

Это сложный вопрос, который расскажет Вам не только об управляемости кандидата, но и о способности руководить, в частности руководить под стрессом.

Предел прочности

У нас у всех бывают хорошие, или плохие дни. Одной из важных ролей руководителя является обеспечение благоприятной атмосферы в коллективе, и уменьшение трений (или, по крайней мере, поддержание их на приемлемом уровне). Поэтому полезно знать точки воспламенения Ваших потенциальных топ менеджеров. Это деликатная область собеседования, и здесь как нигде, важным являются тон вашего голоса, или характер построения вопросов. Например, не рекомендуется напрямую спрашивать кандидата, отчего он приходит в ярость.

Немножечко лести может дать Вам массу информации. Выслушивайте ответы, но при этом помните о трех вопросах, связанных с выяснением вспышек ярости. Ответы покажут Вам причины взрывов ярости у кандидата, и это хорошо для оценки управляемости под стрессом. Задайте вопрос: *"Что Вы больше всего ненавидите по работе?"*, а затем спросите: *"Почему Вы испытываете такое чувство?"* и *"При каких ситуациях оно возникает?"* При необходимости задайте дополнительные вопросы.

"Когда в последний раз вы по-настоящему рассердились?"

Очень важно, чтобы человек, которого Вы нанимаете, был способен контролировать и сдерживать враждебное отношение. Если изложенные выше вопросы не дадут Вам всей необходимой информации, идите дальше и спросите - *"Чем это было вызвано?"* Обязательно выясните, как кандидат реагировал на ситуацию.

Если примеры, которые Вы получили в ответ на эти вопросы, оказываются несвязанными с работой, и не проливают света на то, как кандидат мог реагировать на стрессовую ситуацию, задайте вопрос: *"Расскажите мне о Вашей последней вспышке гнева на этой работе"*.

"Расскажите мне о случае, когда Вы чувствовали, что Ваши старания на работе достаточно признаны". В худшем случае Вы услышите историю о том, как при каждом правильно подготовленном письме открывалось шампанское. В лучшем случае, ответ покажет эмоциональную зрелость. Задайте следующий вопрос: *"Какого рода награды Вас больше всего удовлетворяют?"* Ожидайте опасных сигналов.

В заключение темы об управляемости, следует сказать, что одним из наибольших проклятий в жизни руководителя является неожиданное заявление об увольнении. Люди часто оставляют работу потому, что они не чувствуют, что их усилия ценятся. Часто это бывает самый хороший сотрудник в коллективе, на которого Вы надеетесь, и который фактически является настолько надежным, что Вы воспринимаете его как должное, пока не становится слишком поздно. Часто сам собственник бессознательно является причиной увольнений хороших кадров. В этой связи, целесообразно в собеседовании задать вопрос: *"Каким образом Ваш начальник способствовал вашему желанию уволиться с этой работы?"* При этом можно не брать последнюю организацию. Ответы, естественно, будут субъективными.

Теперь вы знаете, как выявить кандидатов, способных и желающих выполнять работу и которыми Вы сможете без труда управлять.

Заканчивая беседу, Вы должны обеспечить кандидату возможность ходатайствовать о предоставлении ему возможности получить работу или о том, чтобы он остался кандидатом на эту должность (если конечно он у Вас не вызвал аллергии в ходе собеседования).

Собеседование можно сравнить с улицей с двухсторонним движением, и интервьюируемому необходим шанс для того, чтобы получить от Вас информацию о том, что Ваша организация может быть подходящим для него местом. В конце концов, Вы стараетесь заполучить наилучших кандидатов, а кандидаты стараются обеспечить себя наилучшим из начальников. Поэтому Вы должны быть готовы к четким и кратким ответам на прямые вопросы кандидатов, и знать все необходимое о преимуществах и целях организации и прочем.

Завершать беседу целесообразно следующими вопросами с Вашей стороны:

"Заинтересованы ли Вы в этой работе?" "Что Вас более всего в ней интересует?"

"Сколько времени Вам потребуется, чтобы показать ощутимый результат?"

"Предположим, что Вам предлагают эту работу, сколько времени Вам потребуется, чтобы принять решение?" "Почему я должен предложить Вам эту работу?" "Что вы можете сделать для нас такого, чего не может сделать кто-нибудь другой?"

Это сильный и достаточно тяжелый для ответа набор вопросов, которые можно и нужно задавать в заключение собеседования.