

Руководство собственника, по проведению собеседования с топ менеджером при приеме на работу (часть 4)

Итак, Вы нанимаете топ менеджера Вашей компании. Все работы, связанные с руководством, имеют следующее кредо: выполняй работу при помощи других людей. Кроме того, все работы, связанные с руководством, имеют некоторые общие обязанности, но не все эти работы являются одинаковыми. Однако часто, при собеседовании с кандидатами на руководящие должности существует ошибочное допущение, что все руководители выполняют совершенно одинаковую работу – т.е. руководят, и являются по какой-то причине одинаково компетентными. Это приводит к тому, что лица, проводящие собеседование, ошибочно фокусируют свое внимание на технической компетентности, а не на компетентности управленца, с вытекающими из этого прямыми последствиями.

Основной опыт кандидата как руководителя

Здесь, за счет задаваемых вопросов интервьюер должен получить исходное понимание компетентности кандидата в качестве руководителя.

"Сколько времени вы работаете на руководящей должности?"

О первостепенных вещах всегда спрашивается в первую очередь. Имеете ли Вы дело с ветераном с двадцатилетним стажем, или с тридцатилетним персонажем, который управлял двумя служащими? Это Вам, как работодателю необходимо знать. Получив ответ, Вы должны быстро подсчитать и вычесть количество лет, проведенных на *реальной* руководящей работе, и задать вопрос, требующий подтверждения: "Итак, Вы находитесь на руководящей работе с ... года?" Эта информация потом может быть использована для сравнения с трудовой автобиографией и других вопросов.

"Как бы Вы определили работу руководителя?"

Идея заключается в том, чтобы понять точку зрения кандидата. Классические определения здесь не имеют значения, лишь бы описание соответствовало Вашим насущным потребностям. *"Сколькими людьми Вы руководите в настоящее время?"* и *"За какие типы (наименования должностей) Вы несете ответственность?"* Эти вопросы продолжают тему и помогают определить размер блока, которым руководит кандидат, и объем его работы в качестве руководителя.

Текучесть кадров

Время - деньги, и организации дорого обходится текучесть кадров. И все же деятельность кандидата в этой области почти игнорируется в большинстве собеседований при отборе на руководящие должности. Следующие вопросы помогут Вам разобраться в этой часто забываемой области.

"Какова была текучесть кадров в Вашем отделе/компании за последние два-три года?"

Является ли названная цифра выше или ниже того, что Вы ожидали? Как бы то ни было, будучи компетентным собеседником, Вы редко бываете удовлетворены первыми ответами на Ваши вопросы. Пользуйтесь этим вопросом частично для получения количественного ответа и, что более важно, для того, чтобы сфокусировать внимание интервьюируемого на остальных вопросах этой темы.

"Какого типа текучесть была наиболее частой, увольнения по инициативе организации, или по собственному желанию?"

Тема большей текучести может быть проблемой, но в этот момент Вы не располагаете достаточной информацией о причинах. Было ли причиной плохое собеседование? Плохая ориентация или недостаточная практика найма? Плохое руководство? Плохие условия работы? Вам придется задавать дополнительные вопросы.

"Сколько людей Вы уволили лично?"

Это пример еще одного прямолинейного количественного вопроса, за которым следует вопрос: *"Какова была наиболее общая причина увольнения в Вашей компании?"* Из ответа, а также из тона голоса интервьюируемого, Вы можете узнать о его стиле и компетентности в управлении. Например, кандидат, который объясняет текучесть чрезвычайной трудностью выявления компетентных служащих, фактически рассказывает Вам о том, что он не знает, как проводить собеседование при отборе. Независимо от ответа задайте следующий вопрос: *"Расскажите мне о последнем случае, когда Вы уволили человека по данной причине. Что привело к этому увольнению?"* И если рассказ не дает вам необходимой информации, спросите: *"Когда Вы в первый раз заметили проблему?"* *"Дело прошлое, но могли бы Вы предпринять какие-нибудь меры, чтобы исправить ситуацию?"* *"В какой момент Вы приняли решение об увольнении?"* *"Сколько времени прошло от этого решения до его непосредственного осуществления?"* Все эти вопросы задаются последовательно.

"Спустя какое время от даты приема работников, поступали их заявления к Вам об увольнении в большинстве случаев?"

Здесь имеет большое значение поговорка, что лояльность является функцией того, что Вас ценят. Платите людям хороший заработок, постоянно и различными путями признавайте их деятельность, создайте им приличную рабочую обстановку, и заявления об увольнении станут действительно редкими.

Если кандидат затрудняется с ответом, помогите ему добавив: *"Спустя три месяца, шесть месяцев, пятнадцать месяцев, два года?"* Ответ, в котором указывается короткий срок, покажет Вам, что способности этого руководителя в найме нуждаются в тщательном изучении, ответ, в котором указывается средний срок, может привести к необходимости выяснения стиля руководства кандидата. Тем не менее помните о том, что люди часто увольняются с работы и при хорошем руководителе.

Прием на работу: первый этап в построении коллектива

Никакой спортивный тренер не удерживается долго на своем месте, если он обвиняет в плохой игре только команду, так же обстоит дело и в мире бизнеса. Если способности кандидата по найму работников требуют сравнения с Вашими собственными способностями по этой части, Вы вероятно захотите проанализировать этот вопрос более тщательно. И хотя Вы можете знать, как долго этот человек находился на руководящей должности, сколькими людьми он руководил, и скольких уволил, Вы, как собственник – интервьюер, никогда не должны воспринимать опытность и компетентность кандидата в вопросах собеседования и найма как данное.

"Скольких людей Вы приняли на работу сами?"

Этот вопрос может выявить, что интервьюируемый руководил полностью укомплектованным

блоком (или всей компанией) с незначительной текучестью и, следовательно, будет иметь лишь небольшой опыт в этом вопросе. Это особенно характерно для зрелых и стабильных организаций, где руководители неизменно получают в наследство структуры, которые могут быть названы "концернами на полном ходу".

"Посещали ли Вы семинары по технике собеседования, или читали какие-нибудь книги по этому вопросу?"

Этот вопрос обеспечивает легкий способ установить следующее:

а) проходил ли кандидат официальное обучение, б) прилагал ли он какие-либо усилия к самообразованию.

"Как Вы планируете собеседование при приеме на работу?"

Здесь вы должны быть настороже по отношению к тем людям, которые говорят Вам, что они "любят узнать человека, импровизируя собеседование", или к таким, которые хитро улыбаются и говорят, что при их опытности им "достаточно посмотреть на человека, чтобы понять, что он собой представляет". Это бессознательно некомпетентные люди. Задайте следующий вопрос: *"Какие вопросы Вы задаете?"* - и затем установите, чего кандидат надеется добиться, задавая эти вопросы. *"Расскажите мне, какие вопросы Вы задаете, или какими методами пользуетесь, чтобы установить, хочет ли кандидат выполнять данную работу?"* Затем задайте этот вопрос снова, но уже по темам управляемости, или способности выполнять работу.

Выберите тип или должность работника, которого Ваш кандидат нанял бы, или которым руководил, и спросите: *"Какие характеристики являются наиболее важными для успеха..."* Задав все эти вопросы, обязательно спросите, проверяет ли кандидат рекомендации.

Эркюль Пуаро, известный детектив из романов Агаты Кристи, любил задавать вопросы, на которые он уже знал ответы. Вы тоже задавайте только те вопросы, на которые Вы знаете ответы. Любой другой подход означает присоединение к стилю собеседования, лозунгом которого является: "Я их распознаю с первого взгляда".

"Обучали ли Вы когда-либо других людей?"

Это хороший вступительный вопрос для выяснения способностей обучения других. За ним следует задать вопрос: *"Какими методами Вы пользовались?"* Существует разница между обучением работника, и усвоением им материала. В ответах, которые Вы услышите, должно отражаться понимание этого различия, и эти вопросы должны выявить руководителя, который старается передать подчиненным необходимую информацию и навыки.

Общение с коллективом и мотивация

Современная философия управления признает, что общение и мотивация являются взаимосвязанными навыками в арсенале компетентного руководителя. Неспособность правильного общения с коллективом обычно приводит к тому, что члены коллектива отвечают неспособностью правильного интерпретирования указаний (Вам, несомненно, приходилось наблюдать это).

"Как Вы предпочитаете информировать Ваш коллектив о фактах, которые могут повлиять на его работу, письменно или устно?"

Небольшие и растущие организации зависят в основном от устного общения, письменное

общение характерно для зрелых фирм. Если верить публикациям об успехах современного управления, то чрезмерная формальность приводит к краху общения, и к раннему симптому атрофии организации, чего следует избегать. *Опасайтесь руководителей, которые предпочитают письма, личному контакту, это может означать отсутствие навыков работы с людьми (за исключением, конечно, случаев, когда бумага используется для подтверждения предварительных устных сообщений и договоренностей).*

"Расскажите мне о каком-либо действии, которое Вы внедрили для улучшения морального климата в коллективе". Этот вопрос можно повторить в различных вариантах, слегка его видоизменив, для выяснения умения кандидата: экономить денежные средства компании, повышать эффективность бизнеса, снижать текучесть кадров, сокращать опоздания на работу, и т.д. Задавайте эти вопросы, пользуясь всеми вопросительными словами (как? где? когда, почему? что?). Здесь может быть двойная выгода. С одной стороны, Вы вырабатываете представление о кандидате и получаете ценную информацию, даже если не примете этого кандидата на работу; с другой стороны, Вы можете получить первоклассную программу, которая может быть использована Вашей организацией.

"Как вы мотивируете Ваш коллектив?"

Из ответа Вы уясните философию управления, которой обладает данный кандидат, и здесь даже отсутствующий взгляд может сказать больше, чем тысяча слов. По этой же теме Вы можете спросить: "Приходилось ли Вам когда-либо сталкиваться с жесткими сроками исполнения заданий?", а затем, получив неизбежно положительный ответ, спросить: "Расскажите, как Вы информировали подчиненный коллектив о жестком сроке?" Важность этих ответов заключается в том, что жесткие предельные сроки неизбежно требуют дополнительных усилий от всех работников организации/подразделения. Постарайтесь удостовериться, что Ваш кандидат является достаточно хорошим руководителем, и что можно надеяться, что гордость его подчиненных за хорошо выполненную работу, заставит их приложить все усилия и выполнить ее под руководством кандидата в установленный срок. Тем не менее всегда следует опасаться руководителей, которые добиваются выполнения работы в жесткие сроки при помощи угроз и взяток, потому что такое поведение может быть симптоматично для других недостатков в области управления.

Авторитет и дисциплина

Важным аспектом управления является способ установления авторитета и последовательное осуществление дисциплины. Эти вопросы помогут также выявить "лицо кандидата как руководителя" и его совместимость с Вашим понятием в этом контексте.

"Какие методы считаются Вами эффективными при установлении для подчиненных целей выполняемой работы?"

Управление - это непрерывный процесс обучения и воспитания. Он требует гораздо больше, чем приказ служащему читать описание предложенной работы (должностной инструкции), или внутрифирменный нормативный документ. Ищите такого руководителя, который соединяет в себе формальный подход при установлении целей, с пониманием необходимости неформального обучения.

"Приходилось ли Вам когда-нибудь принимать непопулярные решения?" Такой вопрос Вы могли использовать раньше, но он имеет большую важность в контексте изучения стиля

руководства. Некоторые поставленные цели не всегда делают руководителя популярной личностью. Это простой вопрос, требующий краткого ответа, позволяющий применить хорошую методику: *"Расскажите мне о случае, когда..."*, *"Почему Вы считаете, что это решение было непопулярным?"* И, что важнее всего, для выявления решительности спросите: *"После того, как Вы определили, что это решение было непопулярным, но необходимым, сколько времени Вам понадобилось, чтобы начать действовать?"*

"Как Вы поддерживаете дисциплину подчиненных?", и *"Какие специальные проблемы у Вас имеются с повседневным руководством Вашими работниками?"*

Эти вопросы являются естественным продолжением вопросов о непопулярных решениях. Они прольют новый свет на тему дисциплины и стиля руководства. Продолжите вопросами: *"С какими типичными проблемами и жалобами к Вам обращаются Ваши сотрудники?",* и *"Как Вы справляетесь с ними?"* Развивайте тему дальше при помощи вопроса: *"Работая вместе с другими людьми, как Вы добиваетесь их понимания?"*

Отношение к вышестоящему начальнику

Ваши руководители являются также Вашими подчиненными сотрудниками, поэтому Вам необходимо знать, как они реагируют на руководящие указания. Хотя приведенные ниже вопросы несколько пересекаются с теми, которые помогают определить управляемость и исполнительность кандидата на должность топ менеджера, они, являются достаточно важными при оценке кандидатов на руководящие должности.

"Расскажите мне о случае, когда срочное указание (директива), спущенная сверху, заставила Вас пересмотреть рабочие планы. Что Вы при этом чувствовали?"

Этот вопрос может рассказать Вам о напряженной обстановке, как с ней справлялись, и выявит возможные раздражительные факторы и управленческие конфликты. Коллектив обычно реагирует на ситуации точно так же как начальник, поэтому проверьте ответ, задав вопрос: *"Расскажите мне о случае, когда такое обстоятельство отрицательно сказалось на текущей работе в Вашем отделе/организации. Как реагировал коллектив?"*

"Расскажите мне о случае, когда Вашему руководству (собственнику) пришлось изменить план или программу, с которыми Вы были связаны. Что Вы при этом чувствовали, и как Вы объяснили изменение вашим служащим?"

Вам будет интересно посмотреть, в каких терминах объясняет кандидат ситуацию подчиненным работникам: в положительных, отрицательных или защитных. Слабым считается тот руководитель, который в таких ситуациях говорит с коллективом о "них" и о "нас", и принимает сторону работников, а не организации.

Искусство повседневного руководства

Ниже приведены несколько вопросов, которые помогут Вам определить, как интервьюируемый в повседневной обстановке будет относиться к некоторым повседневным обязанностям, важным для каждого руководителя.

"Опишите структуру подчиненного подразделения, и обязанности каждого члена коллектива, который непосредственно Вам подчиняется." При помощи этого вопроса Вы получаете информацию, рисующую Вам картину кандидата в рабочей обстановке. Человек, который не

понимает в деталях структурные связи организации, в которой он работает, или функционал непосредственных подчиненных вряд ли будет полезным для Вас приобретением. Вопрос этот также прольет свет на наличие навыков делегирования, организации и планирования, или на отсутствие таковых.

"Каким методом Вы пользовались при пересмотрах получаемых окладов?" Вам нужен кандидат с логическим подходом, который показывает способность ежегодно прослеживать работу сотрудников, сравнивать ее с объективными, заранее определенными критериями работы.

"Как Вы планировали работу компании/подразделения в связи с отпусками?"

Из ответа на этот вопрос Вы узнаете о навыках планирования Вашим кандидатом отпусков подчиненных, и какую позицию он занимает в этом вопросе. Кандидат может ответить на вопрос таким образом: *"Понимаете ли, мне приходится работать вместо них, если слишком много их уходит в отпуск сразу"*, или он может сказать: *"Я говорю всем новым сотрудникам, что аврал из-за дефицита кадров на рабочих местах недопустим, и что я требую заблаговременного извещения об отпусках"*.

Финансовые функции

Далее следует четыре обязательных вопроса, которые прощупывают умение потенциального кандидата - руководителя обращаться с деньгами.

"Несли ли Вы финансовую ответственность за компанию/подразделение?" "В чем она заключается?" и *"Какие Вы имеете (имели) трудности при формировании бюджета?"*

Считается, что руководитель без финансовой ответственности, не является руководителем. Независимо от Вашего личного мнения по данному вопросу, уровень финансовой ответственности интервьюируемого и способность ее эффективного использования, являются важными факторами для вынесения решения о найме.

"Как Вы были связаны с планированием (кратковременным или долгосрочным)?"

Обязанности по бюджету и планированию идут рука об руку, и ответ покажет, является ли Ваш кандидат вершителем политики, или исполнителем. Это в свою очередь определяет еще одно небольшое различие в обязанностях по управлению. Существует много людей в ранге руководителей, которые исполняют, но не контролируют (управляют) политикой организации. Этот вопрос поможет Вам увидеть, к какому лагерю относится кандидат.

"Как вы количественно определяете результаты вашей деятельности как руководителя?"

Ответ, конечно, должен быть прямолинейным - прибылью, но интересно будет увидеть, как отвечает на этот вопрос кандидат. Особенно интересен ответ на данный вопрос при собеседованиях с руководителями – кандидатами на затраты приносящие должности (впрямую не отвечающими за доход). По той же теме Вам, возможно, будет интересно получить ответ на вопросы: *"Каких, по-вашему, основных качеств требует работа руководителя?"* и *"Как бы вы охарактеризовали Ваш стиль руководства?"* К этому времени у Вас может сложиться точка зрения на стиль кандидата, и Вы сможете провести сравнение различных точек зрения.

Каждый руководитель, которого Вы, как собственник нанимаете, по определению, является частью Вашей команды, принимающей серьезные решения. Тщательность, с которой Вы подбираете таких важных игроков, должна быть равно объективной и информационно подкрепленной. Ничего не оставляйте на волю случая.