



# содержание

Предисловие к русскому изданию	6
Введение	8
<b>Руководитель среднего звена</b>	10
Введение	10
Алгоритм эффективной работы: отборочное собеседование	11
Алгоритм эффективной работы: аттестация	49
Алгоритм эффективной работы: проблемные люди	91
Алгоритм эффективной работы: дисциплина	133
Алгоритм эффективной работы: прием нового работника	173
Поощрение персонала. Краткое руководство	217
<b>Руководитель высшего звена</b>	220
Введение	221
Алгоритм эффективной работы: совещание	223
Алгоритм эффективной работы: кризис	263
Алгоритм эффективной работы: проект	303
Алгоритм эффективной работы: решение	343
Конструктивная критика. Краткое руководство	385
<b>Исполнитель</b>	388
Введение	389
Алгоритм эффективной работы: поиск фактов	391
Алгоритм эффективной работы: бюджет	441
Алгоритм эффективной работы: презентация	493
Алгоритм эффективной работы: предложение	539
Управление временем. Краткое руководство	583
<b>Человек</b>	586
Введение	587
Алгоритм эффективной работы: аврал на работе	589
Алгоритм эффективной работы: быстрое включение в работу	633

# Предисловие к русскому изданию

«Привилегия отсталости» — так философы говорили о России XIX века, которая воспользовалась прекрасными плодами развития Европы, не заплатив истории дань ошибками первопроходца. Казалось бы, сегодня российский бизнес вновь в «привилегированном» положении, достаточно посмотреть на поток деловой литературы, в котором спрессовался удачный и неудачный опыт тысяч западных компаний, десятков тысяч карьер. Но способен ли российский деловой интеллект переварить несчетное число кейсов с пользой для себя? Или у него выработается стойкая аллергия на деловое слово? Тем более что издатели вновь и вновь балуют читателя карьерными историями, деловой философией роскошной абстрактности, при этом забывая элементарный педагогический принцип: сладкое после полезного. Безусловно, бизнес-рефлексия — штука в высшей степени полезная, но и десерт не вредит, когда идет не вместо основного блюда, а после него. Сегодня особенно востребована база, фундамент, т.е. справочное издание, сборник кейсов и словарь терминов. Когда появятся слова для описания ежедневной офисной машинерии, для непрерывной рутины митингов и бизнес-планов, тогда и для более возвышенной деловой литературы исчезнет риск быть записанной в «беллетристику».

Книга Рос Джей и Ричарда Темплара «Алгоритмы эффективной работы» — именно сборник кейсов. Здесь нет ничего от вальяжности типичной книги, завизированной бизнес-гуру («В уик-энд, на рыбалке, в полной тишине откройте эту книгу. Ваша жизнь изменится»). Здесь нет ничего от размеренности учебника, неспешно пытающегося вместить в вашу голову все доступное человечеству многознание. Здесь ведется разговор «в пользу бедных» — бедных временем. Подготовиться к собеседованию за час (как вариант — за 15 минут), не сплеховать в условиях цейтнота и грамотно провести аттестацию, совещание, сориентироваться в кризисе и подготовить презентацию — это сюда. При всей краткости изложения для решения любой проблемы вы найдете нужные инструменты. Как в небогатом солдатском пайке есть все необходимое для поддержания боеспособности, так и в скупости этих строк — проверенные годами рекомендации, безошибочное наставление.

Книга представляет собой универсальное решение: проблемам исполнителей, руководителей среднего и высшего звена посвящены отдельные части. Но рекомендации свободно конвертируемы: темы поведения в кризисе и руководства проектом — бесспорно «вечные и общечеловеческие». Книга обладает преимуществом справочного издания — ее можно читать с любого места. Вернее, нужно, потому что читать ее как учебник малоэффективно — существует риск увязнуть в насыщенном тексте, где нет привязки к реальной ситуации, внимание рассеяно и нет практической доминанты. Так что не пытайтесь штудировать книгу перед сном, стараясь шаг за шагом впитать в себя всю собранную в ней менеджерскую премудрость. А вот в рабочий полдень (а то и в рабочую полночь), когда вместо сиесты в дверь стучат всевозможные ЧП офисного мас-



штаба, — такое чтение в самый раз. Как за 5 минут найти подход к сложному человеку, как за час подготовить проект, как лучше наказать подчиненного — «поркой», «взбучкой» или «оплеухой»?

Кому-то эти ситуации покажутся надуманными, но мы с ними то и дело сталкиваемся, а те, кто отказывается верить в неминуемость авралов, часто растерянно созерцают осколки своей карьеры. И такое происходит даже не по неведению, а от неумения быстро собрать все проблемные точки, структурировать задачу и сделать волевое усилие для ее решения. Сборник подсказок, не только предлагающих четкий план действий, но и придающих уверенности в правильности сделанного, более чем уместен.

Когда мы говорим о переводной книге, обычно встает вопрос о специфике российской аудитории. Конечно, тень глобализации витает над всеми нами, уже поэтому как-то сложно и неудобно козырять особенностями бизнес-процессов. Дорого обходится. Но вспомним о специфически русском: «долго запрягает, быстро скачет». Пожалуй, это тот самый случай, когда адаптация не требуется. Деловые сюжеты в российских компаниях развиваются в темпе заездов рысаков, и готовые процедуры быстрого принятия решений ценятся на вес золота. Книга технологична, она говорит на всех языках, как на родном.

Сделай хорошо, сделай быстро. Не всегда получается, честно признаются авторы. Когда есть возможность избежать спешки, лучше не торопиться. Но «...в 19 случаях из 20 наши рекомендации, несомненно, позволят вам быстро добиться от сотрудников того, что вам нужно», указывают «Алгоритмы» и гарантируют, что с их помощью вы сумеете принять хорошие решения, затратив минимум времени. Похоже на правду.

Алексей Гостев,  
заместитель главного редактора Headhunter::Magazine

# Введение



Тот, кто идет в ногу со временем, должен учиться очень быстро. Ему некогда штудировать книги объемом в четыре сотни страниц по каждому вопросу. Да это теперь и ни к чему. Настоящая энциклопедия предназначена для людей, способных мыслить рационально и схватывать основные моменты с той же скоростью, с которой движется реальный мир. Это собрание кратких рекомендаций по 15 наиболее значимым аспектам управления. Здесь только то, что вам необходимо. Ничего лишнего. Никакого пустого пространства.

Когда напряжение нарастает, когда у вас остается всего лишь день на подготовку к ответственной презентации или полдня на верстку бюджета отдела, все, что вам нужно, — это точные факты. Алгоритм эффективной работы поможет отыскать верный путь в лабиринте идей и побороть панику, подскажет просто и конкретно, что нужно сказать, сделать и запомнить с тем, чтобы блеснуть так, словно на подготовку ушла не одна неделя.

## СРЕДСТВО ПРОТИВ ПАНИКИ

Ну и что горит в этот раз? Подготовка предложения? Проведение аттестации? Серьезное решение? Понятно, зашились. Как ни крутись, всегда находится что-то более срочное — одно, другое, третье, пока вдруг не оказывается, что жизненно важная встреча или собеседование уже завтра, а у вас и конь не валялся.

Возможно, вы столкнулись с задачей впервые, но времени на изучение объемистого руководства или посещение курсов совершенно нет. В такой ситуации хорошо бы иметь толковый и практический справочник, который позволил бы справиться с проблемой, словно вы опытный профессионал.

А может быть, задача встречается не настолько часто, чтобы держать в голове все связанные с нею премудрости, нужно лишь освежить ее в памяти и решить быстро, без лишней суеты.

В каждом из этих случаев вам требуется быстрый путеводитель. Руководство, настолько полное, чтобы не упустить ничего важного; настолько краткое, чтобы его можно было быстро прочитать; настолько насыщенное здоровыми идеями, чтобы позволить не просто выйти из положения, но и сделать это с блеском. Вам требуются рекомендации, как создать впечатление, что вы знаете больше, чем на самом деле; памятки, которые можно пробежать глазами в последнюю минуту; пути сокращения подготовительных работ. А, кроме того, вам требуется предельно ясный стиль, понятный даже тогда, когда вы охвачены отчаянием (которое должно уйти после прочтения).

## ТОЛЬКО ТО, ЧТО НЕОБХОДИМО, И НИЧЕГО ЛИШНЕГО

Конечно, встречаются элементарно неорганизованные люди, однако у большинства много забот, но слишком мало времени. Известно: знание — сила. Алгоритм эффективной работы дает то самое знание, которое позволяет успешно справиться с проблемами. Он поможет выйти из положения не только в этот раз, но



и в последующем. Один раз усвоив, что нужно делать, вы перестанете бояться задач, за которые приходится браться в пожарном порядке (не забывайте, иметь эту книгу под рукой полезно и в дальнейшем).

Алгоритм эффективной работы постепенно сделает эффективность чертой вашего характера, вы научитесь:

- ▶ начинать любую работу с постановки целей (это экономит массу времени впоследствии);
- ▶ выполнять подготовительную часть работы быстро, но тщательно (рекомендации и методики помогут этому);
- ▶ выбирать кратчайший путь достижения цели (масса советов о том, как добиться этого);
- ▶ добиваться нужного результата с первого раза (один из самых лучших способов экономии времени).

**Мы живем в стремительно меняющемся мире с жесткими сроками, времени постоянно не хватает. Нам крайне необходимы алгоритмы эффективной работы, которые позволят не отстать от темпа жизни. Каждый из них несет лишь важнейшую информацию о том, как использовать с максимальной пользой те несколько часов, которые остались до решающего момента. Вы нашли то, что вам нужно. У вас все получится. Никому и в голову не придет, что времени на подготовку совсем не было.**



# руководитель среднего звена

## Введение

Что отличает хорошего менеджера от плохого? Умение обходиться с людьми. Научиться этому важнейшему мастерству непросто. Некорректное отношение к кому-либо может не только подорвать моральный дух человека и сломать его карьеру, но и отрицательно повлиять на окружающих.

Однако вы справитесь. Теперь у вас есть алгоритмы решения пяти ключевых задач, с которыми приходится сталкиваться каждому менеджеру. Они подскажут вам, как выйти из сложных ситуаций, ставящих в тупик многих.

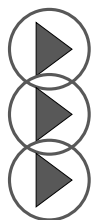
Волнуетесь перед проведением отборочного собеседования? Что ж, все пройдет через это. Победить волнение поможет уверенность. Уверенность, опирающаяся на точное знание, что нужно делать и как. Именно ее дают алгоритмы подготовки и проведения отборочного собеседования и аттестации, быстрого решения дисциплинарных проблем. Овладев ими, вы увидите: беспокоиться не о чем.

Введение нового работника в курс дела — еще один серьезный вопрос, значение которого понимают далеко не все. Известно ли вам, что первые две недели работы имеют для новичка критическое значение? Ровно столько требуется ему, чтобы решить, останется он у вас или нет. После стольких трудов, затраченных на его поиск, предусмотрительный менеджер должен сделать все, чтобы тот захотел остаться. Алгоритм эффективной работы подскажет вам, как этого добиться.

Даже если вам известно, как провести отборочное собеседование и ввести в курс дела новичка, остаются другие проблемы. С некоторыми людьми временами очень трудно найти общий язык. Среди руководителей подразделений, увы, тоже встречаются личности с тяжелым характером. Бывает, что работа в команде осложняется проблемой соперничества. Алгоритм выработки подхода к трудным людям поможет вам преодолеть сложности, создаваемые и слишком властными начальниками, и просто нытиками.

Эта группа алгоритмов эффективной работы превратит вас из рядового менеджера в одного из тех, кто обладает необходимыми навыками и уверенно управляет людьми даже в самых непростых ситуациях.

# отборочное собеседование



*БЫСТРАЯ СОРТИРОВКА РЕЗЮМЕ*

*МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ*

*ВЫБОР ПОДХОДЯЩЕГО РАБОТНИКА*

Рос Джей

# содержание



<b>Введение</b>	13	<b>6. Собеседование</b>	30
<b>Риски быстрой работы</b>	15	Порядок проведения собеседования	30
<b>1. Определение цели</b>	16	Приемы	31
Серьезный вопрос	16	Не давайте своих оценок	33
<b>2. Важные документы</b>	18	Уточнение деталей	33
Описание работы	18	Юридические аспекты	35
Квалификационные требования	19	Завершение собеседования	36
<b>3. Сортировка резюме</b>	22	<b>7. Время принятия решения</b>	37
Составление короткого списка	22	Ваши заметки	37
Количество — это не главное	23	Обоснование решения	38
Спасибо, но вы нам не подходите	23	Прочие соображения	40
Организация собеседования	24	Информирование о принятом решении	41
<b>4. Вопросы</b>	25	Что делать, если достойного претендента нет?	42
Общие вопросы	25	<b>8. Другие виды собеседования</b>	44
Специфические вопросы	26	Повторное собеседование	44
Кто может задавать вопросы?	27	Коллегиальное собеседование	44
<b>5. Создание соответствующей атмосферы</b>	28	Собеседование с претендентами из числа сотрудников собственной организации	44
Обстановка в месте проведения собеседования	28	<b>Собеседование завтра утром</b>	46
Пусть ощутят свою значимость	28	<b>Собеседование через час</b>	47
Помогите успокоиться	29		





Процесс отбора — это вовсе не разговор по душам с несколькими претендентами, один из которых затем назначается волевым решением на должность. Это сложный процесс, требующий взвешивания всех «за» и «против»




# Введение

**К**ак быстро летит время! Кажется, будто вчера дали объявление о вакансии, а на деле прошел уже месяц. Собеседование должно пройти на следующей неделе, а у вас не только нет списка перспективных претендентов, но даже и резюме не рассортированы. Или, допустим, все это сделано, но собеседование назначено на завтра, а вы совершенно не помните перечень должностных обязанностей.

В такой ситуации может выручить краткое руководство, позволяющее подготовиться к отборочному собеседованию и провести его предельно быстро, но, несмотря на это, выбрать наиболее подходящего претендента. Вам совсем не хочется выбирать наугад, как поступают многие. Нет, нужно, чтобы все было сделано быстро, но грамотно. А раз так, то вы обратились по адресу.

Процесс отбора — это вовсе не разговор по душам с несколькими претендентами, один из которых затем назначается волевым решением на должность. Это сложный процесс, требующий взвешивания всех «за» и «против». Вы не купите дом, не обдумав хорошенько, что именно вам требуется, какими характеристиками он должен обладать, без чего можно было бы обойтись и т.п. Новый работник с течением времени может стать организации не дешевле нового дома, поэтому процесс найма предполагает не менее тщательное обдумывание и взвешивание.

Может показаться, что подобные требования просто невыполнимы в условиях недостатка времени, но это не так. Даже если вы отложили на последнюю минуту подготовку к процессу в целом или не успели продумать линию своего поведения во время встречи с претендентами, а ваша голова занята другими вопросами, у вас все равно остается возможность выбрать лучшего претендента. Для этого нужно совсем немного:

-  **рекомендации, позволяющие быстро оценить ситуацию;**
-  **рациональные технологии, избавляющие от ненужной работы;**
-  **контрольные листы, чтобы не упустить ни одного важного вопроса.**

Главное, все это должно быть изложено ясно, просто и, конечно, кратко, чтобы не отнимать много времени.

Ну а что если вы в полном цейтноте? Если собеседование назначено на завтра, вы вполне можете подготовиться к нему за один вечер. Причин для волнения нет — это совершенно реально. В конце главы представлена краткая методика подготовки к проведению собеседования за несколько часов. Даже если в вашем распоряжении всего лишь час, не все потеряно — рекомендации есть и на этот случай.

Итак, успокойтесь. Сделайте глубокий вдох и выдох. Да, перед вами горячая задача, но шансы успешно решить ее реальны, если мыслить рационально и действовать быстро. Когда знаешь, что справиться можно даже за 60 минут, несколько часов кажутся невероятной роскошью, не так ли? Если же в вашем



распоряжении оказался целый день, то вы вправе похвалить себя за организованность (но не увлекайтесь). Теперь отключите телефон, налейте чашечку кофе и — вперед.



## алгоритм эффективной работы

1. Определите цель, прежде чем браться за что-либо. Четко сформулируйте, что вы хотите получить в конечном итоге.
2. Подготовьте два документа, которые принципиально необходимы для принятия решения о том, кто именно подходит для данной должности: описание работы и квалификационные требования. Мы расскажем, что эти документы должны содержать и как ими пользоваться.
3. Рассортируйте резюме, если это до сих пор не сделано. Опираясь на описание работы и квалификационные требования, отберите тех претендентов, которых стоит пригласить на собеседование.
4. Подготовьте перечень вопросов, которые следует задать претендентам. Что это за вопросы, мы рассмотрим позже.
5. Создайте соответствующую обстановку, поскольку от нее в немалой степени зависит успех собеседования. Мы покажем, почему это происходит и как создать нужные условия.
6. Проведите собеседование. Мы покажем, как его вести, как получить от собеседника нужную информацию, как ответить на щекотливые вопросы, которые могут возникнуть.
7. Примите решение. Кого из претендентов назначить на должность? Мы обсудим, как определить лучшего претендента, как обосновать выбор, что сказать остальным.

В заключение мы кратко остановимся на других формах собеседования, в частности, на собеседовании с участием комиссии и повторном собеседовании и отметим их особенности.



# риски быстрой работы

Алгоритм эффективной работы позволит справиться с задачей отбора за очень короткое время, результат будет хорошим, а нередко — превосходным

**К**ому не хочется научиться проводить отборочные собеседования с проворством гепарда? Вопрос лишь в том, чем придется для этого пожертвовать. Если вы будете придерживаться определенного порядка и действовать быстро (в соответствии с нашими рекомендациями), то не очень многим. Вы, несомненно, сумеете выбрать подходящего работника (конечно, при хорошем уровне претендентов), ко всеобщему удовольствию. Единственное, в чем не может быть уверенности, так это в том, что ваш выбор наилучший. Всегда существует определенный риск.

Чаще всего продумывание (даже быстрое) каждого этапа процесса отбора позволяет идентифицировать лучшего претендента. Однако иногда более подходящий, но не слишком явный претендент остается незамеченным. Бывают и ситуации, когда очень трудно отдать предпочтение одному из двух претендентов: здесь лишь дополнительное время поможет сделать правильный выбор.

- ▶ Описание работы и квалификационные требования — основа для выбора наиболее подходящего претендента. Они должны быть не слишком объемными, но точными и информативными. Без них нельзя ясно сформулировать, кто именно вам нужен. Вы можете принять на работу того, кто не обладает нужной квалификацией, или обескуражить нового работника, когда окажется, что он должен проводить в разъездах больше времени, чем рассчитывал.
- ▶ Сортировка резюме заслуживает того, чтобы на нее потратить время. Она позволяет быстро выделить как явно перспективных претендентов, так и совершенно неподходящих. Однако далеко не всегда удается идентифицировать претендентов, которые не имеют нужной квалификации, но обладают способностями, компенсирующими ее отсутствие.
- ▶ При недостатке времени можно упустить из виду те или иные детали резюме, которыми стоило бы поинтересоваться. Например, четырехмесячный перерыв в работе (это, впрочем, бросается в глаза даже при очень быстром просмотре), специализация в необычной области, участие в проекте, свидетельствующее об особом таланте, или хобби, указывающее на склонность к науке. Подобные индикаторы нередко позволяют выявить именно то, что нужно, если, конечно, у вас есть время выискивать их.
- ▶ Если во время собеседования вы производите впечатление неподготовленного человека, это бросает тень и на вас, и на вашу организацию. Теперь представьте, что у самых перспективных претендентов есть предложения от других компаний, и попробуйте ответить, кому они отдадут предпочтение.
- ▶ Когда трудно отдать предпочтение одному из нескольких наиболее перспективных претендентов, полезно отвести на принятие решения больше времени — воспользоваться дополнительными рекомендациями, провести повторное собеседование, попросить претендентов пройти психометрическое тестирование и т.п. Если же время поджимает, принятие окончательного решения может оказаться непростым делом.

Алгоритм эффективной работы позволит справиться с задачей отбора за очень короткое время, результат будет хорошим, а нередко — превосходным. В большинстве случаев на этом можно остановиться. Однако если вам нужен гарантированно лучший выбор, процессу отбора придется уделить больше времени.

# I. Определение цели



**Н**о есть ли на это время? До собеседования остается всего полдня или того меньше, а вы должны ломать голову над какими-то целями? Да вам просто нужно заполнить вакантную должность, не так ли?

Так, но не совсем. Цель ваша более конкретна. Необходимо принять на работу такого претендента, который наилучшим образом подходит для вакантной должности, а это не то же самое. Есть небольшие, но критически важные отличия. Допустим, вы проводите собеседование с претендентами на должность помощника шеф-повара столовой. Претендентов два. Одному восемнадцать лет и у него есть сертификат City & Guilds об изучении базового курса по организации общественного питания. Другому — двадцать восемь, у него есть ученая степень в области пищевой биологии, а, кроме того, он в течение четырех лет руководил собственным рестораном. Спрашивается, кому из них отдать предпочтение?

По всей видимости, при прочих равных условиях — более молодому претенденту. Он, без сомнения, рассчитывает именно на такую работу и будет работать хорошо, поскольку она должна его устроить. Двадцативосьмилетнему претенденту эта работа, скорее всего, наскучит уже через месяц. Таким образом, наиболее подходящим оказывается совсем не тот претендент, который имеет более высокую квалификацию и потенциал.

В реальной жизни, конечно, различия очень редко бывают очевидными. Однако цель остается той же: необходим наиболее *подходящий* претендент, не обязательно самый квалифицированный или опытный. Именно поэтому вам нужна ясно сформулированная цель.

Процесс очень похож на выбор нового дома. Самый дорогой дом совсем не обязательно будет самым лучшим для вас. Вполне возможно, вам больше подойдет тот, который ближе расположен к станции метро или в котором есть большой гараж и место для мастерской, а не особняк с десятью спальнями, где можно заблудиться.

## СЕРЬЕЗНЫЙ ВОПРОС

Когда время поджимает, соблазн разделаться с проблемой одним махом, не задумываясь о последствиях принятого решения, очень велик. Поэтому нелишне напомнить себе, насколько это важно для всех.

- ▶ **Для организации.** При покупке дома вам нужно уплатить гербовый сбор, заплатить за переезд, рассылку уведомлений об изменении адреса и т.п. Это немалая сумма, она уходит из вашего кармана еще до того, как придется вкладывать средства в обустройство и ремонт здания. Когда организация нанимает работника, ей приходится оплачивать публикацию объявления, рассылку анкет (и время, которое требуется на это), организацию и проведение собеседования (т.е. ваше время), введение новичка в курс дела и стоимость содержания работника. Неправильное решение при отборе претендентов может, таким образом, нанести организации ощутимый ущерб.
- ▶ **Для членов производственного коллектива.** Как отразится неправильный выбор на членах производственного коллектива? Эффект, скорее всего, будет дезорганизующим, вплоть до снижения производительности. Если же неподходящий работник останется на своей должности, последствия могут быть еще серьезнее.



## II разумный подход

### ЧЕЛОВЕК НЕ НА СВОЕМ МЕСТЕ...

Приходилось ли вам сталкиваться с теми, кто совершенно не подходит для своей работы? Не забывайте, к чему это ведет — для вас, для всех окружающих, да и для таких людей тоже. Помните об этом, когда хочется побыстрее сбросить с себя проблему в ущерб качеству. Вы должны все делать быстро, но не второпях.

- ▶ **Для работника.** Допустим, вы принимаете человека, который для работы у вас должен переехать в другой город или оставить прежнее место с неплохими перспективами, а может быть, человека предпенсионного возраста, которому очень трудно трудоустроиться в случае неудачи. Приглашение человека на работу, которая ему на деле не подходит, может помимо кратковременной потери веры в себя и разочарования принести также и долговременный вред. Если вы могли избежать ошибки, но не сделали этого, вся ответственность за последствия ложится на вас.

Вот почему к подбору персонала следует относиться предельно серьезно. Мы можем применять алгоритмы эффективной работы, пока они не повышают риск выбора неподходящего претендента.

## В следующий раз

Отношение к проблеме с должным вниманием предполагает серьезную работу. В следующий раз было бы очень неплохо выделить на нее определенное «неприкосновенное» время в вашем графике. Но не только на само собеседование, а также и на:

- ▶ подготовку описания работы и квалификационных требований (раздел 2);
- ▶ сортировку резюме для отбора тех, кого следует пригласить на собеседование (раздел 3);
- ▶ составление перечня вопросов (раздел 4).

Мы рассмотрим, как это делается, ниже, однако скажем сразу: выполнить эту работу будет намного легче, если вы запланируете ее сразу же после публикации объявления о вакансии.

## 2. Важные документы



**Б**умажная работа... фу! Время стремительно утекает, а вы должны возиться с канцелярщиной? Увы, это так. Однако не расстраивайтесь. Не так страшен черт, как его малюют, а кроме того, часть работы можно поручить кому-нибудь из подчиненных (заметьте, не всю, вы обязательно должны участвовать в ней).

Взгляните на вопрос реально. Вряд ли можно выбрать наиболее подходящего для работы человека, если вы и понятия не имеете, что это за работа. Вам нужно предельно ясное описание основных моментов работы. Претенденты также должны ознакомиться с ним (в идеале его нужно высылать вместе с анкетой), чтобы решить, действительно ли они хотят получить эту работу. Понятно, что описание работы — это один из важнейших документов.

Другим являются квалификационные требования. Вам нужно определить, какого специалиста вы ищете. Должен ли он иметь навыки работы с какими-то определенными компьютерными программами? Необходимо ли ему водительское удостоверение категории «D»? Должен ли он обладать выдержкой и дружелюбием, обслуживать клиентов за прилавком? Квалификационные требования вместе с описанием работы позволяют составить портрет гипотетического работника, который вам нужен, и сводит вашу задачу к сопоставлению реального претендента с гипотетическим.

### ОПИСАНИЕ РАБОТЫ

В своей практике вы наверняка видели немало должностных инструкций. Обычно это две-три страницы машинописного текста, где подробно расписано, что именно работник должен делать, от процедуры сортировки утренней почты до возврата ошибочно присланных почтовых отправок. Такие инструкции для наших целей совершенно не нужны. У нас нет времени не только на их разработку, но даже и на чтение.

Нам требуются лишь основные моменты, позволяющие выбрать подходящего для определенной работы специалиста. При покупке дома вы не описываете агенту по недвижимости свой идеал в мельчайших подробностях. Ему ни к чему знать, как вы планируете обставить ваше жилище или какой унитаз предпочитаете — с верхним или нижним бачком. Он хочет, чтобы вы назвали число спален, район и прочие принципиально важные требования.

Так же следует подходить и к описанию работы. Оно должно давать представление только о ключевых моментах. В нем, в частности, должны указываться:

- ▶ **название должности;**
- ▶ **у кого находится в подчинении;**
- ▶ **общие задачи;**
- ▶ **основные обязанности;**
- ▶ **дополнительная информация для претендентов.**

Приведем для наглядности конкретный пример. Предположим, вы секретарь в приемной. Описание этой работы будет выглядеть следующим образом.



## ОПИСАНИЕ РАБОТЫ

**Название должности:** секретарь.

**Находится в подчинении:** у менеджера по обслуживанию клиентов.

**Общие задачи:** прием телефонных звонков и посетителей, приходящих в здание.

### Основные обязанности

1. Приветливое обращение с посетителями, оставляющее хорошее впечатление об организации; безотлагательное уведомление персонала о приходе посетителей.
2. Прием входящих звонков, приветливое обращение, готовность помочь, а также:
  - переадресация звонков на соответствующие отделы;
  - прием сообщений и незамедлительная их передача в соответствующие отделы;
  - информирование и помощь.
3. Поддержание порядка в приемной.

### Дополнительная информация

- ▶ Динамично развивающаяся молодая компания в центре Лондона.
- ▶ Возможность повышения квалификации для продвижения по служебной лестнице в компании.
- ▶ Выплачивается пособие по уходу за ребенком.

Конечно, существуют должности с очень широким кругом обязанностей, однако не стоит указывать более шести пунктов, чаще всего вполне достаточно трех или четырех.

Вы должны ясно понимать, что участие в составлении описания работы окажется очень полезным, когда подойдет время сортировки резюме и собеседования. Вместе с тем, набор текста и его форматирование вполне можно поручить кому-нибудь еще.

## КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

Вы уже определили, что представляет собой предлагаемая работа, но вам еще нужно решить, какой именно специалист может занять вакантную должность. Выбирая дом, вы наверняка руководствуетесь целым списком требований помимо того, что сказали агенту по недвижимости. Ему вы предоставили краткое описание дома — четыре спальни, небольшой сад, недалеко от торгового центра и станции. На практике из всех домов, отвечающих этому описанию, реально подойдут вам лишь несколько.



## разумный подход

### НЕ ДЕРЖИТЕСЬ СЛЕПО ЗА СТАРОЕ

Если вы даете объявление об освобождении существующей должности, у вас, скорее всего, уже имеется описание работы. Оно может быть хорошим подспорьем в вашей задаче. Однако не считайте за труд прочитать его. Убедитесь в том, что работа в нем представлена так, как вы считаете нужным. Это хорошая возможность внести необходимые изменения, например, в перечень должностных обязанностей. Не полагайтесь слепо на старые описания работы без должной их проверки.

## II практический совет

### ИЗ ПЕРВЫХ РУК

Когда времени в обрез, как, впрочем, и в любом другом случае, хорошо, если тот, кто освобождает должность, собственноручно набрасывает список основных обязанностей, соответствующих реально выполняемой им работе. Попросите не обращать внимания на то, что говорится в старом описании, а заново составить краткий перечень. После этого проанализируйте его и откорректируйте со своей позиции.

Итак, у вас есть свой список требований. Прежде всего, в доме должна быть такая спальня, в которую влезет ваша старая огромная кровать, унаследованная от бабушки. Затем — просторная столовая или кухня, где можно устраивать вечеринки. А сад должен располагаться на солнечной стороне, иначе в нем не будут расти ваши выставочные подсолнухи. В идеале хотелось бы получить дом с хорошей кухонной плитой, хотя ее всегда можно установить самим.

Иными словами, в вашем списке перечислены обязательные и необязательные требования, которым должен соответствовать любой предложенный вам дом. Точно так же следует подходить и к подбору нового работника. Он должен иметь определенные навыки и качества, перечень которых нужно составить заранее. В противном случае вы можете просто не обратить на них внимания, когда дойдет до дела. И снова, как и в случае с домом, одни требования будут обязательными, а другие — желательными. Так, если среди ваших посетителей много иностранцев, умение секретаря говорить по-французски может стать обязательным условием, а по-испански — желательным.

Подготовку квалификационных требований облегчит и ускорит следующая матрица.

	Профессиональные навыки	Персональные качества
Обязательные		
Желательные		

Впишите в соответствующие клетки навыки и качества, которыми должен обладать гипотетический идеальный работник. Вашего внимания заслуживают те претенденты, которые отвечают всем требованиям, перечисленным в двух верхних клетках. Преимущество получают претенденты, имеющие те или иные навыки и качества, указанные в нижних клетках.

Не пытайтесь составить всеобъемлющий перечень, на это нет времени. Чаще всего вполне достаточно трех-четырех профессиональных навыков и пяти-шести персональных качеств.





- ▶ **Профессиональные навыки:** квалификация, иностранные языки, знание определенных программных средств, умение находить выход из проблемных ситуаций, опыт управления людьми, умение вести бухгалтерский учет.
- ▶ **Персональные качества:** способность работать в коллективе, умение выдерживать сроки, гибкость, аналитическое мышление, внимательность к мелочам, коммуникабельность, способность работать в напряженном режиме.

Квалификационные требования, предъявляемые к секретарю, выглядят следующим образом.

	Профессиональные навыки	Персональные качества
Обязательные	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Умение обращаться с офисной АТС</li><li>▶ Свободное владение французским языком</li><li>▶ Умение вести телефонные переговоры, хорошая дикция</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Умение общаться с людьми на всех уровнях</li><li>▶ Способность работать в напряженном режиме</li><li>▶ Доброжелательность и готовность прийти на помощь</li></ul>
Желательные	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Опыт делопроизводства</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Гибкость в отношении продолжительности рабочего дня</li><li>▶ Аккуратность и опрятность</li><li>▶ Внимательность к мелочам</li></ul>

Это не занимает много времени, но позволяет намного яснее представить, кого следует искать. Итак, у вас теперь есть два документа, которые четко показывают, на какую работу вы приглашаете специалиста и какой работник вам подойдет.

## II Разумный подход

### ИЗБЕГАЙТЕ ПРОЯВЛЕНИЯ ЛИЧНЫХ ПРИСТРАСТИЙ

При определении персональных качеств сохраняйте объективность. Если доброжелательность и хорошие манеры необходимы для работы, скажем, секретарю, смело включайте их в квалификационные требования. Но не делайте этого лишь потому, что такие качества кажутся вам привлекательными. Вряд ли стоит возводить их в ряд требований, предъявляемых, например, к специалисту по оформлению интерьеров.

## ◀ В следующий раз

Описание работы следует заранее иметь наготове с тем, чтобы высылать вместе с анкетой по запросам. Претенденты должны знать, какую работу им предлагают. Ни в коем случае не посылайте устаревшие или не соответствующие действительности описания, до корректировки которых у вас не дошли руки.

Квалификационные требования, которые также следует подготовить заранее, предназначены для вас, а не для рассылки претендентам.

# 3. Сортировка резюме



Если вы уже просмотрели резюме и составили короткий список претендентов, которых следует пригласить на собеседование, то можете пропустить этот раздел и перейти к следующему (однако не забудьте вернуться и прочитать его, когда в будущем дадите объявление о вакансии). Если же резюме еще не рассортированы, займемся этим сейчас.

Перед вами пачка резюме, и совершенно ясно, что провести собеседование со всеми претендентами физически невозможно. К тому же у вас нет времени на разговоры с теми, кто явно не подходит. Выход один: выделить группу претендентов, с которыми вы хотели бы побеседовать.

## СОСТАВЛЕНИЕ КОРОТКОГО СПИСКА

Как составить короткий список? Очень просто — методом исключения. Единственный вопрос, который возникает: по каким признакам проводить это самое исключение? Ответ дают описание работы и квалификационные требования. Убедитесь в том, что они у вас под рукой.

Представьте, что резюме — это описание характеристик дома в соответствии с требованиями, которые вы дали агенту по недвижимости. В нем есть фотография фасада, описание места расположения, размеры и особенности каждой комнаты, гаража, сада и т.п. Когда речь идет о выборе дома, вы с первого взгляда можете определить, какой из них стоит посмотреть, а какой не заслуживает внимания, — ведь вы сами формулировали требования для агента по недвижимости, а кроме того, вам известно, что еще должно быть в доме. Если информации недостаточно, вы, скорее всего, захотите по возможности взглянуть на него. В случае с резюме нужно действовать точно так же.

Итак, просмотрите резюме и сопоставьте включенные в них данные с тем, что написано в двух ключевых документах. Отсейте тех, чей опыт или персональные качества явно не соответствуют им. Допустим, в описании работы указано, что человек должен уметь работать в коллективе. Претендента, который всегда был одиночкой и не продемонстрировал склонности к коллективной работе, в этом случае следует квалифицировать как не отвечающего запросам.

Если в квалификационных требованиях значится опыт работы с офисной АТС, то с претендентами, не имеющими такого опыта, вряд ли стоит встречаться.

В процессе сопоставления необходимо также обращать внимание на очевидные перерывы илистораживающие моменты. Наиболее характерными являются следующие:

## II разумный подход

### ПОИЩИТЕ КАДРЫ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ

Неплохим способом замещения вакансий является продвижение сотрудников вашей собственной организации. Никогда не упускайте такую возможность. Помимо того, что их не нужно знакомить с организацией, подобный подход свидетельствует о вашем положительном отношении к продвижению своего персонала. Выдвижение внутренних претендентов укрепляет моральный дух коллектива и усиливает его преданность компании.



## II разумный подход

### НЕ ТЕРЯЙТЕ ГИБКОСТЬ

Хотя критериями отбора являются требования двух основных документов, не стоит забывать, что лучший претендент далеко не всегда в точности соответствует им. Если резюме какого-либо кандидата произвело на вас впечатление, несмотря на один-два недостатка, никто не запрещает пригласить его на собеседование. Даже если некоторые профессиональные навыки или персональные качества и отнесены к разряду обязательных, не ставьте слишком жесткие ограничения, иначе лучший претендент может не дойти до собеседования.

- ▶ **значительные перерывы трудового стажа, не имеющие ясного объяснения;**
- ▶ **переход на низкооплачиваемую работу без явной причины.**

Подобные факты сами по себе ни о чем не говорят, однако они указывают на потенциальные проблемы. Конечно, перерыв трудового стажа может объясняться болезнью или семейными обстоятельствами, а потеря в зарплате — переходом на более интересную работу. С другой стороны, причина может быть не столь невинной. Иными словами, если резюме в остальном производит положительное впечатление, вы можете пригласить претендента на собеседование (и потребовать от него более детального объяснения, о чем мы поговорим ниже).

В целом же перерывы трудового стажа и понижения в заработной плате идут в минус и могут послужить причиной для отказа от приглашения на собеседование. Главное, чтобы вы, несмотря на недостаток времени, не упустили из виду эти перерывы истораживающие моменты.

### КОЛИЧЕСТВО — ЭТО НЕ ГЛАВНОЕ

До какого уровня, по-вашему, нужно сократить число имеющихся резюме? Трудно устанавливать точные объемы, да это и ни к чему. Ваша цель — выбрать наиболее подходящего претендента, а не выполнить работу максимально быстро (как ни заманчиво это звучит). Ясно, если тех, кого можно пригласить на собеседование, набирается с полсотни, над составлением короткого списка придется поработать еще.

Главный вопрос, который нужно задать себе, — сколько перспективных претендентов осталось? Если их девять, не пытайтесь исключить одного только потому, что у вас есть время лишь для восьми человек. Этот один может оказаться самым лучшим. К тому же у вас нет времени на раздумье, кому именно нужно отказать. Пригласите на собеседование всех, но уплотните немного график.

Если перспективных претендентов всего пять, не стоит спешно искать еще трех, чтобы использовать запланированное время сполна. Это было бы пустой тратой вашего времени, как, впрочем, и времени претендентов. Поэтому без всякой жалости сократите их число до разумной величины и примите всех, кто соответствует критериям отбора.

### СПАСИБО, НО ВЫ НАМ НЕ ПОДХОДИТЕ

А что делать с теми, кого вы не собираетесь приглашать на собеседование? Невзирая на вашу занятость, следует как можно быстрее ответить им. Разошлите уведомления с благодарностью за проявленный интерес и вежливым отказом. Если совсем нет времени, поручите это дело кому-нибудь, но письма подпишите собственноручно. Помните, эти люди не подошли для данной должности,

## II разумный подход

### К ЧЕМУ ВЫ СТРЕМИТЕСЬ?

Если пригодность для данной должности определяется главным образом опытом и профессиональными навыками, список перспективных претендентов можно максимально сократить. Когда же определяющую роль играют персональные качества, как, например, у секретаря, число перспективных претендентов следует расширить для обеспечения возможности маневра при выборе.

но вполне могут оказаться идеальными кандидатами на другую в будущем. Пусть ваше дружелюбное отношение и внимательность оставят хорошее впечатление.

## ОРГАНИЗАЦИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Приглашая претендентов на собеседование, постарайтесь назначать время по возможности гибко. Учитывайте то, что некоторым очень трудно отпроситься, особенно когда приглашение поступает в последнюю минуту. Известите их как можно раньше.

Назначая собеседование, не рассчитывайте на то, что вам хватит на каждого претендента 15 минут (хотя, несомненно, хотелось бы, чтобы это было именно так). Из практики следует, что на собеседование при приеме на должности низшего ранга уходит примерно три четверти часа (плюс еще 10–15 минут на то, чтобы сделать заметки и освежить в памяти данные на следующего претендента). Когда же дело доходит до руководителей высшего ранга, то надо отводить до половины дня на каждого претендента.

## II разумный подход

### ЛУЧШЕ ДОГОВАРИВАТЬСЯ ПО ТЕЛЕФОНУ

Не прибегайте к рассылке письменных уведомлений, поручите кому-нибудь обзвонить претендентов и договориться о времени собеседования. Это самый быстрый способ согласовать время и сообщить претенденту о вашей заинтересованности, пока он не получил предложения еще откуда-нибудь.

## ◀ В следующий раз

Если к вам обращается много людей, которые не подходят для предлагаемой работы, значит, что-то не так. Люди в большинстве своем не предлагают своих услуг, если видят, что у них нет шансов. Вы сэкономите массу своего и чужого времени, если сделаете объявление о вакансии предельно ясным, а информацию, рассылаемую вместе с анкетой, полной. В следующий раз убедитесь в том, что объявление информативно, а к анкете приложите описание работы.

Можно также, при наличии определенного времени, обратиться в специализированное агентство с просьбой подготовить короткий список претендентов. Как ни странно, при таком подходе, который реально экономит ваше время, заботы сваливаются намного раньше. В этом случае вам нужно предоставить агентству описание работы и квалификационные требования, ознакомить его с вашей компанией и детально проинструктировать. Зато оно возьмет на себя размещение объявления о вакансии, рассылку анкет и их сортировку.



## 4. Вопросы

Я прекрасно понимаю, у вас нет времени на подготовку, но без нее вы поставите себя в глупое положение, если придете на собеседование и не будете знать, о чем спросить. Ситуация будет не лучше, если в первый рабочий день выяснится, что вновь принятый работник и понятия не имеет, как работать с офисной АТС, а вы забыли об этом спросить.

Именно поэтому заблаговременная подготовка вопросов — это не роскошь, а суровая необходимость. Разумеется, совершенно ни к чему готовить по полсотни вопросов для каждого претендента. Вам нужны два набора вопросов.

1. Общие вопросы для всех претендентов.
2. Специфические вопросы для каждого из претендентов.

Если вопросы хорошо продумать, их не будет очень много. Совершенно нормально, когда в процессе собеседования вопросы, возникающие по ходу разговора, перемежаются с заранее заготовленными.

### ОБЩИЕ ВОПРОСЫ

При выборе дома есть группа вопросов, которые вы задаете каждый раз. Есть ли около дома место для парковки двух автомобилей? Имеется ли система центрального отопления? Включены ли сантехника и коммуникации в стоимость?

Общие вопросы, которые обычно задаются претендентам, вытекают из описания работы и квалификационных требований. Интерес представляют соответствие их опыта описанию работы, подробности, касающиеся квалификации, профессиональных навыков и послужного списка, отношение к клиентам, корпоративным преобразованиям, интегрированным информационным системам и т.п. в зависимости от вида предлагаемой работы.

Составьте список вопросов, которые заставят претендентов обсуждать эти темы. В него можно включить, например, следующие пункты:

- ▶ эта работа предполагает общение с клиентами в офисе и по телефону. Какие аспекты, на ваш взгляд, имеют наибольшее значение с точки зрения заботы о клиенте?
- ▶ есть ли у вас опыт работы с посетителями?
- ▶ расскажите о своем опыте выполнения срочных заданий.

### II разумный подход

#### МЕНЬШЕ, НО ЛУЧШЕ

Лучше задавать вопросы без обиняков. Во-первых, прямых вопросов всегда требуется меньше, а, во-вторых, ответы на них полнее. Вместо того чтобы спрашивать о том, с какими офисными АТС знаком претендент, попросите рассказать о том, с какими офисными АТС ему приходилось работать. Если первый вопрос предполагает простое перечисление, то второй — рассказ о том, с какой АТС проще работать, какой опыт имеется и т.п. С помощью одного вопроса вы получаете массу информации.

Чаще всего вполне хватает пяти-шести широких прямых вопросов, подготовка которых не займет много времени. Главное, чтобы набор вопросов был одинаковым для всех, это позволит оценивать претендентов на одной и той же основе.

## II разумный подход

### ПРОШЛОЕ, НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ

В разговоре с каждым претендентом должны звучать вопросы, касающиеся прошлого опыта, нынешнего положения и условий, а также планов на будущее. Это поможет составить более полное представление о человеке.

### СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Вам следует также заготовить специфические для каждого претендента вопросы. По аналогии с покупкой дома, эти вопросы вытекают из индивидуальных особенностей. Например, на чем работает система отопления — на жидком топливе, газе или электричестве? Можно ли быстро переоборудовать третью спальню в ванную комнату? Соединяется ли гараж с кухней или у него вход только с улицы?

Не нужно тратить время на составление полных перечней вопросов, просто подчеркните соответствующие места в резюме или отметьте их цветными наклейками. Они привлекут ваше внимание во время собеседования. Конечно, для этого придется поработать с каждой анкетой. Этим лучше заняться сразу после сортировки резюме, пока в памяти свежи их индивидуальные особенности (такой подход реально сокращает время на подготовку).

Отметить можно следующие моменты:

- ▶ **Перерывы в трудовом стаже.**
- ▶ **Изменение профессии.**
- ▶ **Причины ухода с прежнего места работы.**
- ▶ **Стиль работы.**
- ▶ **Высокую квалификацию, если она не требуется для замещения вакантной должности.**
- ▶ **Полезные навыки, например, свободное владение каким-либо иностранным языком.**
- ▶ **Увлечения, свидетельствующие об определенных качествах (например, решительности или индивидуализме).**

Этот перечень ни в коей мере нельзя считать исчерпывающим. Задача заключается в том, чтобы не упустить в процессе собеседования ни одного интересующего вас аспекта — как положительного, так и отрицательного.

## II разумный подход

### ФОРМУЛИРОВАНИЕ ВОПРОСА

Чаще всего в точном формулировании специфических вопросов нет необходимости, вполне достаточно отметить интересующий вас аспект. Однако когда затрагиваются деликатные темы, вызывающие определенные сложности, неплохо заранее сформулировать вопрос, чтобы облегчить проведение собеседования.



## КТО МОЖЕТ ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ?

Отметим еще один момент. В конце собеседования вы должны поинтересоваться, нет ли у претендентов вопросов к вам. Будет очень хорошо, если вы заранее подготовите ответы на возможные вопросы. Прежде всего, под рукой нужно иметь экземпляр контракта с условиями найма. Кроме того, необходимо приготовиться к обсуждению следующих тем:

- ▶ **Зарботная плата.**
- ▶ **Распорядок рабочего дня.**
- ▶ **Отпуск.**
- ▶ **Программы обучения вновь принятых на работу.**
- ▶ **Перспективы роста.**
- ▶ **Процедура уведомления претендентов о принятом решении.**
- ▶ **Будет ли повторное собеседование.**

Подготовка вопросов на практике занимает не слишком много времени, однако она имеет принципиальное значение для выбора наиболее подходящего претендента.



## В следующий раз

Неплохо обсудить перечень общих вопросов с шефом или коллегой и убедить-ся в том, что вы не упустили из виду что-нибудь существенное. Полезно также показать резюме кому-нибудь еще, это поможет более точно идентифицировать моменты, которые следует прояснить во время собеседования.

# 5. Создание соответствующей атмосферы



**И**так, мы почти подошли к проведению собеседования. Описание работы и квалификационные требования подготовлены, резюме рассортированы, составлено два набора вопросов — общие (для всех) и специфические (для каждого претендента). Вы работали продуктивно и справились со стоящими задачами довольно быстро. Перед приходом претендентов осталось сделать еще несколько штрихов.

Не забывайте, отбор — процесс двусторонний. Вспомните, как сами когда-то искали работу. Скорее всего, вы прошли собеседование в нескольких организациях и получили несколько предложений. Иными словами, перед вами стоял вопрос, в какой из двух, а то и трех компаний лучше работать.

У лучших претендентов всегда имеются варианты, и ваша вакансия может быть одним из них. Как добиться, чтобы лучший претендент принял ваше предложение? Здесь мы покажем, как создать у претендентов впечатление, что ваша организация — именно то место, где они хотят работать, а вы — именно тот руководитель, у которого они хотят работать. Все дело в простом уважении к людям, тем не менее, оно нередко определяет, получите вы лучшего претендента или нет.

## ОБСТАНОВКА В МЕСТЕ ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Традиционно картина собеседования представляется так: претендент отделен столом от находящегося напротив него менеджера. На деле такая обстановка является слишком официальной и сковывающей, лучше устранить этот психологический барьер и расположиться в удобных креслах. Это поможет претенденту успокоиться и держаться более открыто.

Если в вашем офисе тесно, попробуйте найти для собеседования другое, более подходящее помещение. При отсутствии такой возможности отодвиньте хотя бы стулья от стола.

## ПУСТЬ ОЩУТЯТ СВОЮ ЗНАЧИМОСТЬ

Существует масса мелочей, заставляющих претендентов почувствовать собственную значимость. Для начала сделайте так, чтобы в организации знали

## II разумный подход

### НЕ МУДРСТВУЙТЕ

Возможно, вам известно о разных приемах запугивания претендентов, заманивания и сбивания с толку. Серьезные основания для их использования появляются крайне редко. В подавляющем большинстве случаев они совершенно не нужны. Намного лучше проявить вежливость и дружелюбие и дать претенденту успокоиться.





## II разумный подход

### ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ

При появлении претендента вы должны встать, улыбнуться, подать руку и обратиться к нему по имени. Назовите себя и свою должность и предложите сесть.

о проведении собеседования: у секретаря и того, кто будет сопровождать претендентов, должен быть список имен и график приема.

- ▶ **Каждого претендента сразу же по прибытии кто–то должен взять под опеку (хотя бы секретарь в приемной) и показать, что его ожидают. Секретарь должен отнестись к нему так, словно он член совета директоров или важный клиент.**
- ▶ **Сделайте так, чтобы вам не мешали. Переведите входящие звонки на другой аппарат, закройте дверь, при необходимости предупредите секретаря о том, что вы заняты.**
- ▶ **Начинайте собеседование без задержек. Заставить человека ждать — значит показать неуважение.**
- ▶ **Держите описание работы, квалификационные требования и резюме претендента под рукой, это покажет, что вы выполнили свое «домашнее задание» и относитесь к гостю с предельным уважением.**

### ПОМОГИТЕ УСПОКОИТЬСЯ

Вот несколько несложных приемов, которые помогут претенденту успокоиться и настроиться на разговор. Не забывайте, собеседование может иметь очень большое значение для него; возможно, его реально интересует предлагаемая вами работа.

- ▶ **Позаботьтесь о том, чтобы кто–нибудь помог гостю снять пальто и объяснил, где находится туалет, если нужно.**
- ▶ **Предложите чашечку кофе или чаю, стакан воды перед разговором или во время него.**
- ▶ **Положите несколько экземпляров годового отчета или корпоративного буклета в месте ожидания, чтобы претенденты могли посмотреть их. Убедитесь в том, что это место (или приемная) убрано, и там есть где расположиться.**
- ▶ **Позаботьтесь о том, чтобы в месте ожидания было зеркало.**
- ▶ **Если вы решили следить за временем, не смущайте претендента частым поглядыванием на наручные часы. Позаботьтесь о том, чтобы в комнате были часы, на которые можно смотреть незаметно.**

## II разумный подход

### РАСТОПИТЕ ЛЕД

Если претендент нервничает, дайте ему минуту–другую, чтобы успокоиться перед началом серьезного разговора. Скажите что–нибудь неофициальное о его резюме. Например: «Я вижу, вы учились в Манчестере. Когда–то я там работал. Что вы думаете об этом городе?» Это не только разрядит обстановку, но и покажет, что вы читали резюме.

## ◀ В следующий раз

Уделите время подбору комнаты, подходящей для проведения собеседования, позаботьтесь о том, чтобы каждого претендента письменно уведомили о дате и времени за несколько дней, а также объяснили, как вас найти.

# 6. Собеседование



**Т**еперь, когда подготовка закончена, можно провести собеседование. Перед вами должны лежать четыре документа:

- ▶ описание работы;
- ▶ квалификационные требования;
- ▶ резюме или анкета каждого приглашенного с пометками, указывающими на вопросы, которые следует задать;
- ▶ перечень общих вопросов, которые вы будете задавать всем претендентам.

Комната, где будет проходить собеседование, подготовлена соответствующим образом, а секретарь и все, кто обеспечивает прием, готовы к встрече гостей.

Хотя наша книга постоянно ориентирует на максимально быстрое выполнение работы, ни в коем случае не следует превращать разговор с претендентом в гонку. Единственное, к чему здесь нужно стремиться, так это к полному охвату всех интересующих вас аспектов и выявлению лучшего претендента с первого раза. Иными словами, к тому, чтобы не тратить время на повторное собеседование и не сделать неправильный выбор.

Если вы хотите найти дом своей мечты, лучше не жалеть времени на изучение вариантов. Осмотр должен быть обстоятельным, тогда для принятия решения не потребуется второго визита, конечно, если вы не сочтете нужным показать дом еще кому-нибудь.

## ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

В целом собеседование должно проходить в следующей последовательности.

1. Поздоровайтесь с претендентом и дайте ему освоиться.
2. Задайте общие вопросы, т.е. вопросы, которые связаны с квалификационными требованиями.
3. Задайте вопросы, отмеченные вами в резюме, т.е. вопросы, специфические для каждого претендента.
4. Поинтересуйтесь, нет ли у претендента вопросов к вам.

## II разумный подход

### С ПЕРВОГО РАЗА

Помимо случаев назначения руководителей высшего звена повторное собеседование проводится только тогда, когда вы готовите короткий список претендентов для кого-либо еще. Для вас повторное собеседование — это не дополнительная попытка выявить наиболее подходящего претендента. У вас нет для этого времени. Вы должны сделать все должным образом с первого раза.



Из отведенного вами на собеседование времени одну–две минуты следует выделить на приветствие и около пяти минут на вопросы к вам, ответы на них, а также на то, чтобы поблагодарить претендента за визит. Оставшееся время делится примерно пополам: первая половина отводится на общие вопросы, а вторая — на специфические.

## ПРИЕМЫ

Собеседование заключается не только в перечислении вопросов из списка, необходимо использовать определенные приемы, позволяющие раскрыть личность претендента, получить откровенные и вразумительные ответы. Два основных и взаимосвязанных друг с другом приема — это внимательное выслушивание собеседника и создание атмосферы, способствующей ведению разговора.

Начнем с первого. Хотя необходимость внимательного выслушивания собеседника совершенно очевидна, довольно многие менеджеры пренебрегают этим не только во время собеседования, но и в других ситуациях. В результате они упускают из виду существенные детали и выбивают собеседника из колеи.

Внимательно выслушать — это не просто услышать слова собеседника, но и осознать, что он говорит. Человек всегда чувствует, когда его реально слушают, а когда нет. Хотя обычно это происходит подсознательно, есть совершенно определенные признаки, указывающие собеседнику на то, что вы его слушаете, а значит, ничего не упустите.

Так как же показать собеседнику, что вы его слушаете?

- ▶ Как можно чаще смотрите собеседнику в глаза.
- ▶ Покажите, что вам интересно, — не смотрите на часы и не разглядывайте лежащие перед вами бумаги.
- ▶ Иногда можете делать короткие пометки, но не пишите непрерывно, когда ваш собеседник говорит.
- ▶ Время от времени произносите восклицания, которые обычно сопровождают разговор, например «так-так», «гм».
- ▶ Не прерывайте собеседника, когда он говорит.
- ▶ Время от времени повторяйте ключевые моменты. Например: «Так вы с самого начала хотели заниматься конструированием? Очень целеустремленно».

На деле все намного проще: эти признаки не только показывают, что вы слушаете, но и заставляют вас слушать. Попробуйте, и вы обнаружите, что прислушиваетесь. Держитесь естественно, и вы увидите, что все получается инстинктивно.

## II разумный подход

### ЖЕСТИКУЛЯЦИЯ И МИМИКА

Поза, в которой вы сидите, играет не последнюю роль — сядьте прямо, так легче слушать. Сидите непринужденно, слегка наклонясь вперед, чтобы подчеркнуть внимание. Скрещенные руки и ноги воспринимаются как оборонительная позиция, что мешает свободному разговору. Поза должна быть открытой.

## II разумный подход

### ПРОШЛОЕ, НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ

Общую часть собеседования можно представить как ряд вопросов, касающихся деятельности претендента, начиная с какого-либо момента (например, с учебы в школе для тех, кому немногим больше двадцати, или с начала трудовой карьеры для тех, кому пятьдесят). Поговорите о прошлом, затем о нынешней работе, социальных установках, подходах к делу и т.п., а в конце — о планах на будущее.

Теперь о создании атмосферы, способствующей ведению разговора. Разговорить некоторых не составляет труда. Бывает даже, что их потом трудно остановить (особенно если человек нервничает). Однако многие теряют дар речи во время собеседования. Если дать им успокоиться и внимательно выслушать, они довольно быстро раскрепощаются. Но можно разговорить их с самого начала.

#### *Начните с прошлого*

Любям намного легче говорить о своем прошлом, чем, скажем, о текущем положении или стремлениях. Это безопасная тема, и им не приходится обдумывать каждое слово. По этой причине начать лучше всего отсюда. Расспросите об образовании, начале трудовой деятельности, пусть они успокоятся.

#### *Предоставьте возможность говорить*

Рассказ претендента должен занимать 75–80% времени, отведенного на собеседование. Если вы будете говорить о работе слишком много, претендент сможет строить свои ответы с учетом ваших пожеланий. Вам нужно, чтобы претендент говорил о себе, поэтому задайте вопрос и предоставьте возможность ответить, подправляя при необходимости направление разговора. Ограничьте свое выступление приветствием в момент прихода претендента и ответами на его вопросы в конце собеседования.

#### *Задавайте открытые вопросы*

Застенчивые или нервные люди склонны отвечать предельно кратко. Не давайте им такой возможности. Не задавайте закрытых вопросов, т.е. вопросов, на которые можно ответить «да», «нет», «двенадцать» или «зелененькое в красную полосочку». Спросите: почему вы выбрали карьеру исследователя или чем вас привлекает работа в нашей организации. Могут пригодиться и такие фразы: расскажите о... ваших интересах в школьные годы/ваших соображениях по поводу интеграции бизнеса и Интернета/ваших целях в плане карьеры.

#### *Демонстрируйте сопереживание*

В процессе собеседования, как уже отмечалось, в основном должен говорить претендент, вам же время от времени следует вставлять свои вопросы. Вы можете собеседнику раскрепоститься, если покажете, что вы на его стороне и хотите узнать больше. Поэтому старайтесь смягчить переход от одного вопроса к другому, демонстрируйте человечность и дружелюбие. Например, если вы спрашивали о самом нелюбимом предмете в школе, вполне уместно заметить: «Я тоже никогда не испытывал тяги к истории. А почему вы ее так не любите?» Дружелюбные комментарии, позволяющие собеседнику почувствовать себя более уверенно, могут быть самыми разными: от «это интересный ответ»



## II разумный подход

### НЕ ВЫПУСКАЙТЕ РУЛЬ ИЗ СВОИХ РУК

Вы отвечаете за проведение собеседования. Это ваша задача — сдерживать словоохотливых претендентов. Вы должны придерживаться установленного графика. Держите руль в своих руках, не вставайте на пути автомобиля. Иными словами, не старайтесь остановить их, просто переводите разговор в нужное русло. Так, если ваш собеседник распространяется на тему о том, каким сильным был его курс в университете, вы можете сказать: «Так вот откуда у вас интерес к сфере маркетинга. А как вы нашли свою первую работу после окончания учебы?»

до «потрясающе, я бы никогда не решился на прыжок с парашютом с такой высоты».

### НЕ ДАВАЙТЕ СВОИХ ОЦЕНОК

Если агент по недвижимости узнает, что вы ищете дом с превосходным видом, можете не сомневаться, в своих предложениях он будет расписывать именно это качество. То же самое справедливо и в отношении претендентов. Если вы скажете, что последняя законодательная инициатива станет ударом по вашей отрасли, а затем поинтересуетесь их мнением, каким, вы думаете, будет ответ?

Увы, многие менеджеры поступают именно так. Возможно, не в столь явной форме, но они высказывают свое мнение перед тем, как спросить претендента. Естественно, любой более или менее сообразительный претендент говорит то, что от него хотят услышать. Очень трудно удержаться от подталкивания претендента к желательному для вас ответу. Вы, например, можете сказать: «Я думаю, Интернет — самое замечательное явление последних лет. Расскажите о вашем опыте работы в этой области и о том, как вы оцениваете перспективы». Этого вполне достаточно, чтобы определить желательный характер ответа.

Задача действительно непроста, поскольку именно так мы обычно разговариваем с нашими коллегами и друзьями. Но на этот раз вы ведете не дружескую беседу и даже не деловую дискуссию. Вы проводите собеседование, а это нечто иное.

### УТОЧНЕНИЕ ДЕТАЛЕЙ

До сих пор мы двигались вперед легко и гладко, однако так бывает далеко не всегда. Иногда приходится затрагивать деликатные темы — чувствительные вопросы, где реакцию собеседника невозможно предугадать. Вам, возможно, интересно знать, почему претендент сменил профессию и перешел на менее перспективную работу или по какой причине он, проработав в одной компании девять лет, так и не получил повышения.

## II разумный подход

### НЕ ТЕРЯЙТЕ КОНТРОЛЯ НАД СИТУАЦИЕЙ

В то время как одни претенденты теряются, другие пытаются завладеть ситуацией во время собеседования и говорить о том, что они считают нужным, а не о том, что вы хотите знать. Не поддавайтесь — собеседование проводите вы, и именно вы должны контролировать ситуацию. Несложный прием — задать несколько закрытых вопросов. Если открытые вопросы побуждают людей к откровенности, то закрытые — подавляют. Вернуть разговор на свою территорию можно с помощью таких вопросов, как «сколько лет вы работаете на нынешнем месте» или «имеете ли вы водительские права».



## разумный подход

### ЭЛЕМЕНТАРНО, ВАТСОН

Представьте себя на месте одного из известных детективов — инспектора Морса, Шерлока Холмса или Пуаро, которые пытаются добиться правды от свидетеля (претендента лучше представить в образе свидетеля, а не подозреваемого). Вы отыскиваете улики, но никому ничего не говорите в интересах следствия. Такой взгляд на вещи может удержать вас от высказывания своего мнения во время собеседования.

Люди очень чувствительны ко всему, что касается их личной жизни, и это совершенно понятно. Однако представьте себе ситуацию: при осмотре приглянувшегося дома вы замечаете, что обои в одном месте выцвели. Какой будет ваша реакция, вы деликатно промолчите? Конечно, нет. Вы непременно спросите: «Это что, результат протечки?» Вряд ли кто рискнет выложить кругленькую сумму за дом, который может потребовать незапланированного ремонта.

Вы собираетесь вложить деньги в нового работника, а поэтому должны подходить к любому имеющему значение аспекту точно так же: расспросить о нем. Методика предельно проста. Не ходите вокруг да около, не приукрашивайте вопрос и не смущайтесь. Просто спросите:

- ▶ **Что заставило вас сменить профессию?**
- ▶ **Приходилось ли вам просить прибавки на вашем нынешнем месте работы?**
- ▶ **Чем вы занимались в течение года между работой в этих двух местах?**
- ▶ **Почему вы согласились на работу с более скромной зарплатой после ухода из компании Zedcon?**

Ничего сложного, не правда ли?

Дело в том, что вы *должны* задать эти вопросы. В противном случае невозможно решить, подходит ли претендент для работы. Возможно, это выглядит и не очень красиво, но за годовым перерывом трудового стажа может скрываться курс лечения от алкоголизма — не лучший вариант для работы, связанной с организацией приемов для корпоративных клиентов.

С другой стороны, если не задать вопрос, то подозрительный перерыв может стать причиной для отказа, хотя на деле он связан с уходом за тяжелобольным родственником. Вы просто обязаны прояснить все не вполне понятные моменты.

Более того, любой претендент, знающий себе цену, ожидает от вас подобных вопросов, и они его не обидят. Пока вы не переходите на личности, не проявляете грубость, а просто задаете прямые вопросы, у человека нет при-



## разумный подход

### ОЩУЩЕНИЕ АВТОРИТЕТА

Проводить собеседование и задавать вопросы значительно легче, если вы производите впечатление руководителя, имеющего власть. Это вовсе не означает, что нужно подавлять всех или держаться грубо. Просто вы должны казаться человеком уверенным и знающим, что нужно делать (это одна из многих причин, по которым так важна подготовка к собеседованию). Если держаться уверенно с самого начала — встать, протянуть руку, поздороваться с претендентом с чувством собственного достоинства — ваш авторитет будет принят безоговорочно.