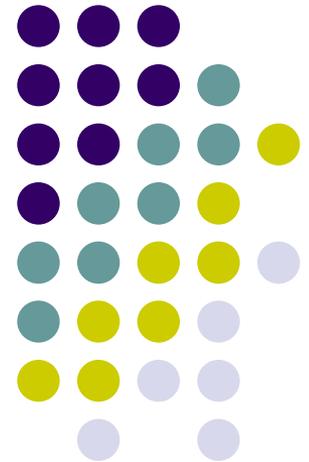


УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Проведение интервью,
деловой встречи



Процесс интервьюирования

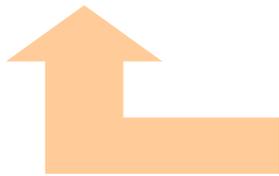


Подготовка

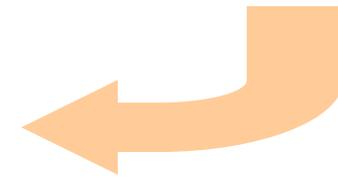


Оценка

**Создание
положительной
атмосферы**



Проведение





Структурный подход

- Четкое определение соответствия содержанию работы и должностным инструкциям.
- Соответствие критериям успешности в данной должности.



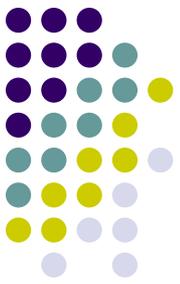
Правила успешного интервью

- Создание и поддержание положительной атмосферы
- Следование плану проведения интервью
- Использование «разогрева» кандидата
- Использование списка вопросов
- Активное и внимательное слушание
- Активное и внимательное наблюдение за поведением кандидата
- Делать записи
- Управление ходом интервью
- Обсуждение с кандидатом совокупности рабочих обязанностей
- Ответы на вопросы кандидата
- Проведение серии интервью
- Поддержание профессионального уровня



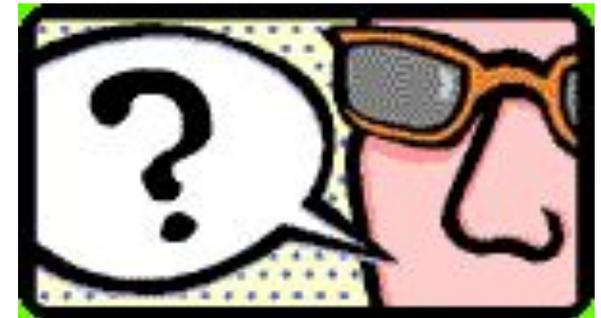
Подготовка

- Анализ содержания работы, входящих в должностные обязанности.
- Анализ профессиональных, деловых и личностных качеств идеального кандидата.
- Подготовка списка вопросов к кандидатам.
Цель: получение полного объема информации, необходимого для принятия компетентного решения на основе сравнения кандидатов.



Типы вопросов

- **Поведенческие вопросы** для выяснения пригодности кандидата для выполнения основных функций данной должности.
- **Информационные вопросы** для получения широкого спектра информации о кандидате.

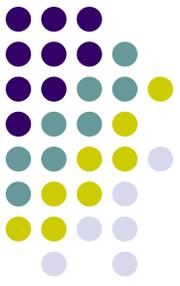




Поведенческие вопросы

Попытка представить, как кандидат будет выполнять свою работу, имеет ли он необходимые навыки.

- Расскажите, как Вы...
- Приведите пример, как Вы...
- Как Вы поступили бы в ситуации...
- Представьте себе, что... как Вы поступите?



Информационные вопросы

Цель: получение широкой информации об опыте, достижениях и индивидуальных особенностях кандидата.

- В чем Ваши сильные стороны? (определение самооценки и мотивации)
- В чем Ваши слабые стороны?
- Почему ушли с прежней работы?
- Почему хотите получить эту работу? (Понимание содержания работы и мотивации)



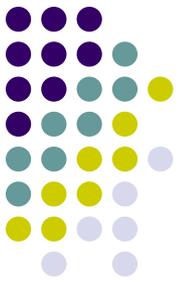
Благоприятная атмосфера

Нужна для получения большего объема достоверной информации.

Предполагает:

- Установление контакта
- Установление оптимального уровня доверия
- Установление оптимального уровня взаимопонимания
- Обеспечение конфиденциальности
- Устранение помех
- Демонстрация эмпатии
- Создание положительного образа организации

Условия создания контакта с кандидатом



- Снятие напряженности
- Использование преамбулы - **в** начале следует немного поговорить на общие темы и затронуть общие интересы в данной ситуации. Имеет смысл представиться, дать общую информацию об организации и обращаться к человеку по имени
- Ознакомление с процедурой интервью
- Использование трехуровневого метода вопросов
- Профессиональное завершение интервью

3-х уровневый метод



- Содержание и форма вопроса должны соответствовать психологической готовности кандидата к откровенности.
- По мере создания атмосферы доверия задаются более сложные вопросы, которые связаны и личностными оценками и имеющие интимный характер.
- 1 уровень: преимущественно закрытые вопросы на темы, не пугающие кандидата (о фактах).
- 2 уровень: преимущественно открытые вопросы о мнениях кандидата по конкретным вопросам.
- 3 уровень: об оценках и ценностях кандидата.



Техника СПИН: последовательность вопросов

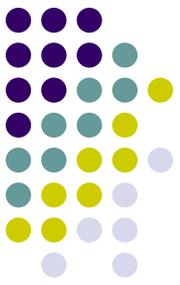
1. **Ситуационные вопросы:** оценить ситуацию.
2. **Проблемные вопросы:** выявить проблемы, связанные с ситуацией.
3. **Извлекающие вопросы:** уточнение проблем и их приоритетность.
4. **Направляющие вопросы:** поиск решения проблемы.

Задаю вопросы, но не слушаю ОТВЕТЫ



- Негативное слушание (не слышу)
- Предвзятое слушание (заранее определяю отношение к сказанному)
- Избирательное слушание (слышу то, что хочу услышать)
- Отвлеченное слушание (слушаю и думаю одновременно)

Заинтересованное слушание

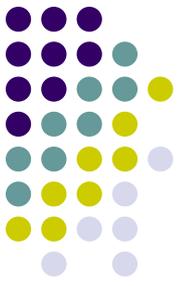


- Прием «Эхо» - повторение высказываний аудитории
- Прием «Резюме» - воспроизведение сути высказанного с использованием вводных фраз («Итак, Вас интересует...»)
- Прием «Логическое следствие» - выявление причинно-следственной связи («Если исходить из того, что Вы сказали, Вас интересует....»)
- Прием «Уточнение» - просьба уточнить высказывание.



Ответы на вопросы

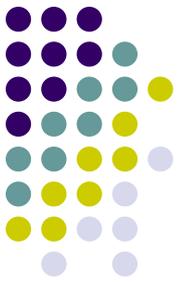
- Поблагодарите, дав дань уважения спросившему.
- Повторите вопрос
- Будьте позитивны. Не воспринимайте вопрос как проявление агрессии против Вас, не защищайтесь и не оправдывайтесь.
- Не отклоняйтесь от предмета переговоров. Не затягивайте ответы на вопросы, отвечайте коротко. Ответив, вернитесь к исходной точке, не дайте увлечь себя в сторону.



Обращать внимание

- Степень успеха в карьере (наличие достижений)
- Способности добиваться результата
- Степень заинтересованности в работе
- Порядочность и нравственные нормы
- Степень активности во время интервью
- Изменение моделей поведения во время интервью
- Внешний вид

Серия интервью: золотое правило



- Организация и проведение собеседований кандидата с тремя сотрудниками в трех рабочих ситуациях.

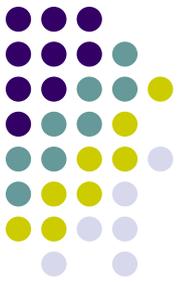


Заявление и резюме кандидата



- Грамотность написания заявления
- Навыки работы с документами
- Критический подход к содержанию
- Внимание на наличие перерывов в работе, которые не нашли отражения в резюме
- Внимание на нелогичные карьерные перемещения
- Соответствие образования и опыта успешности в рассматриваемой должности

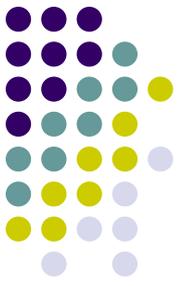




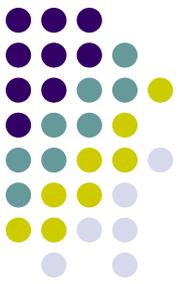
Сравнение кандидатов

- Использование объективных и единых критериев для оценки и сравнения кандидатов.
- Сравнение информации о кандидатах:
 - результатов своих собеседований
 - результатов собеседований с другими сотрудниками
 - анализ документов

Проведение собрания, фокус группы



- организация и координация обмена мнениями по проблеме;
- активизация участия в обсуждении проблемы;
- содействие рождению идей;
- содействие развитию взаимопонимания между участниками;
- оценка альтернатив и принятие оптимального решения;
- нахождение согласия по спорным вопросам;
- мониторинг регламента.



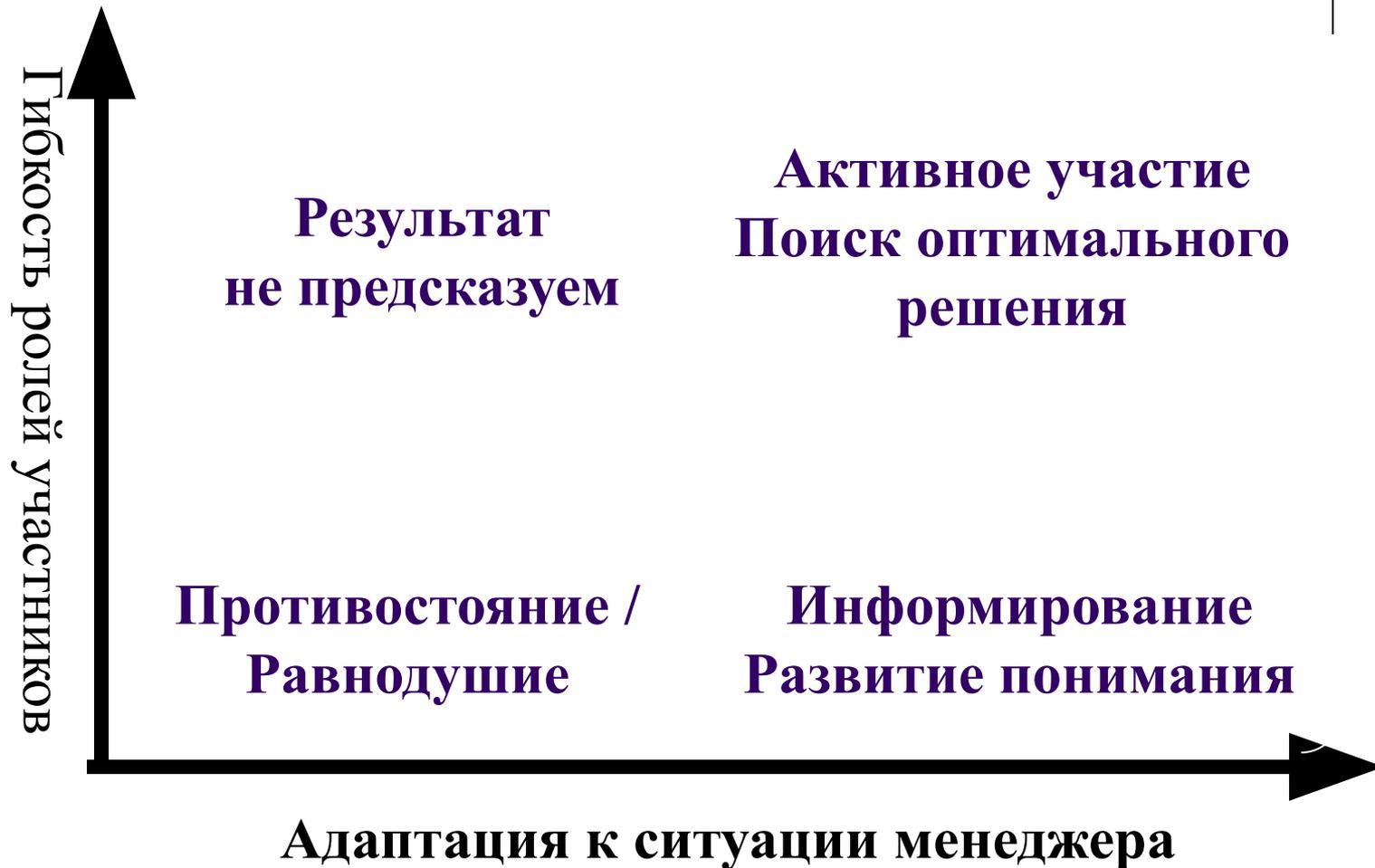
Успех встречи

- Количество высказанных и обсужденных идей
- Согласие в отношении решения

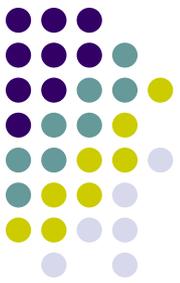
Правило процесса:

- **1 фаза** - поиск альтернатив решения (чем больше, тем лучше, не важно кто автор)
- **2 фаза** - оценка альтернатив и выбор оптимального решения.

Характер собрания

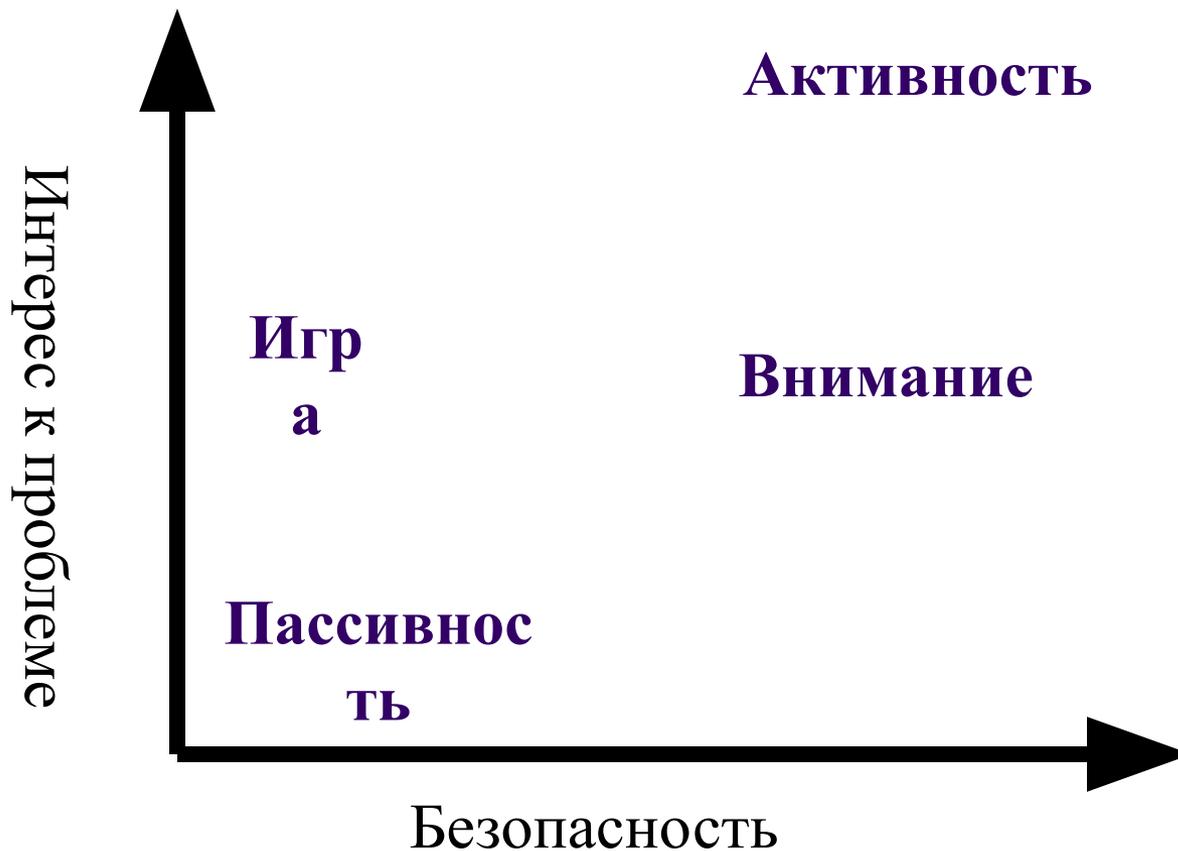


Причины провала собрания

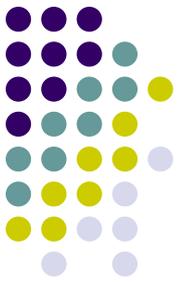


- Менеджер много говорит сам и не дает другим выразить их мнения.
- Сокращение свободного обмена мнениями по теме собрания с целью быстрого завершения встречи (нет времени для обеспечения оптимального решения проблемы с использованием потенциала собрания).
- Потеря предмета собрания как результат чрезмерной свободы в выражении мнений участниками собрания.

Вклад участников собрания



Права и эмоции как факторы успеха встречи:



ПРАВА УЧАСТНИКОВ

- Иметь полную информацию:
 - Сущность проблемы
 - Возможности и угрозы
 - Ожидания менеджера от вклада участников
- Выражать мнения и быть услышанными
- Защиты от агрессии и предубеждения
- Рациональное использование времени.

ЭМОЦИИ УЧАСТНИКОВ

- Степень интереса к теме
- Нарушение баланса ролей
- Нехватка навыков и ресурсов менеджера в объяснении причин своего поведения.
- Невозможность открыто защищать свои интересы, мнение и позицию рядовыми участниками.
- Роль эмоций возрастает прямо пропорционально количеству участников собрания.