**Выбирай или проиграешь…**

Марина Субботина

**«Перекресток семи дорог…»**

Несколько лет назад на простых российских избирателей, как гром среди ясного неба, свалился ошеломляющий лозунг «Выбирай или проиграешь». Все уже смутно помнят, кого мы тогда выбирали, но слоган лег на душу. Проигрывать никто не любит. Еще бы знать, кого именно и что именно выбирать, чтобы победить в игре по имени «жизнь». Все, что мы делаем каждую секунду - это выбор. Любой выбор – риск. Как следствие выбора мы получаем некий результат, который:

A. Оправдает наши ожидания, и мы будем или «гордиться до пенсии» своей прозорливостью, или ринемся в новые пучины очередного Выбора.

B. Введет нас в длительную депрессию, и мы будем пытаться все свалить «с больной головы на здоровую».

C. Пройдет незамеченным, т.е. вам от вашего выбора будет «ни горячо, ни холодно».

Во всех случаях, как это не парадоксально, нам всегда будет казаться, что мы упустили какой-то шанс, когда стояли на «перекрестке семи дорог».

Если представленный выше «философский взгляд» плавно перенести на проблемы менеджмента, то, пожалуй, логичнее всего для начала будет разобраться с выбором сотрудников - основного ресурса любой организации. Слова из песни «Мы выбираем, нас выбирают, как это часто не совпадает….» очень верно отражают реальность бытия тех, кто ежедневно сталкивается с этой проблемой. В надежде выиграть уж очень хочется выбрать лучшего из лучших и достойнейшего из достойнейших.

Переживания руководителя по поводу деятельности своих сотрудников порой не знают никаких границ. В голове с астрономической скоростью пролетают мысли: "Почему уволилась секретарь, которую я пригласил всего месяц назад? Почему коммерческий директор постоянно опаздывает? Почему руководитель проекта не делает без Вас лишнего шага и ему приходится диктовать по пунктам его же работу? Самое обидное, что если Вы намекаете на безответственность за выполнение возложенных на него обязательств, он ловко пытается перевалить все на Вас: «Знаете, это Вы так сказали мне сделать».

Кроме того, начинающие руководители страдают и от житейского прессинга своих сотрудников: «Не собирается ли Ольга Андреевна в декрет? Почему секретарь сидит с зареванными глазами в абсолютно другом измерении и смотрит на вас как на лишний раздражитель? Вам остается только догадываться что это или очередной любовный кризис или конфликт с родителями (коллегами) и т.д.? "

Продолжая словами Яны Дубейковской "Стоп. Кадры!" ... "Вы просыпаетесь с мыслью: Танечка, наверно, опять забыла выключить принтер и включить факс на автомат. Вы засыпаете с ощущением, что прошедший день провели на поле сражения, где главным врагом были подчиненные. Вам снится начальник отдела маркетинга, играющий в снежки с заказчиками, референт, подкладывающий кнопки на стулья участникам совещания. Как можно работать с этими людьми, повторяете вы в десятый раз на протяжении рабочего дня, забывая, что это вы пригласили их работать. Вы переманили их у конкурентов. Вы выбрали их из числа кандидатов, пришедших по объявлению".

Как не ошибиться, найти и выбрать достойных работников? Прежде всего, важно помнить, что победа и успех в выборе кандидата выражается в том, что только в результате целенаправленных действий при ВЫБОРЕ кандидатов, Вы сможете получить команду производителей прибыли!

А для этого надо создать систему эффективных критериев для проведения оценки кандидатов, которая поможет спрогнозировать модель поведения человека в Вашей корпоративной среде. С чего же начать?

**«Я его слепила из того, что было … »**

Нарисуйте для себя некий идеальный образ (портрет) Вашего будущего сотрудника. Создайте свою Галатею или Апполона J. Сформулируйте профессиональные и личностные качества, которые потребуются для данной работы, свои требования к сотруднику, его должностные обязанности. Постарайтесь подобрать человека к «месту». Если Вам нужен менеджер по продажам, то не обязательно он должен иметь диплом MBA, диссертацию по маркетингу и стажировку в США. Есть опасность, что вместе со всеми достижениями кандидата вы получите дорогого сотрудника, не окупающего Ваши надежды и приносящего головную боль, а в худшем случае неоправданные затраты. Амбиции такого супер – сотрудника не позволят ему спуститься до “простых” методов продаж – “холодных звонков”, выезда на встречи, подготовки презентационного материала, работу с выпиской счетов. Все отговорки будут сводиться к тому, что «Я такой умный и работаю над маркетинговой стратегией, а Вы меня заставляете заниматься такой мелочью, как поиск клиентов. Найдите девочку на телефоне». Скорее всего, вы с радостью схватитесь за последнюю идею. Здесь важно не впасть в другую крайность.

Лучше всего уже во время первой встречи сообщить кандидату все необходимые сведения о должности – как ее привлекательные, так и неприятные стороны. Нельзя давать обещания, которые вы не в состоянии выполнить. Нельзя преувеличивать возможностей продвижения по службе, если их у вас нет. Нельзя пугать кандидата.

Обычно, кандидату предлагается пройти несколько этапов:

=>Диагностика (профессиональное тестирование).

=>Предварительное собеседование.

=>Окончательное собеседование.

Предварительное собеседование

Цель – отделить случайных и любопытствующих кандидатов от потенциальных и перспективных. Здесь достаточно выявление автобиографических фактов, выяснение профессиональных знаний и навыков.

Основное собеседование

Перед собеседованием постарайтесь найти время, чтобы ознакомиться с резюме или анкетой кандидата. Не стройте свои выводы по первому впечатлению или по письменной характеристике. Не сравнивайте с первых же секунд вновь пришедшего собеседника с предыдущим претендентом. Выслушайте с "чистого листа". Начинайте разговор с установления доверительных отношений. Постарайтесь, чтобы ближайший час-полтора никто Вас не отвлекал, и ничто Вам не мешало. Во время собеседования Вас обязательно должны насторожить такие факты в манере поведения кандидата:

Образ всезнайки.

Неумение изъясняться (слабый голос, плохая дикция, грамматические ошибки).

Отсутствие плана карьеры.

Недостаток искренности (или синдром неестественной открытости).

Стремление к самооправданию и обвинению во всех смертных грехах других людей, злые козни и вражьи происки (например, от бывших работодателей или коллег). Задумайтесь также, когда услышите от кандидата, что во всем виноваты обстоятельства непреодолимой силы. Хочу особенно отметить последнее обстоятельство. Лучше уж сразу пресечь присутствие сотрудников, которые в очередной раз не выполнив взятые на себя обязательства, будут обезоруживать вас нелепой отговоркой из старого анекдота про черепаху, которая " ну не смогла".

Активен кандидат или пассивен?

Обладает ли быстрой реакцией?

Инициативен или нуждается в распоряжениях?

Пришел ли во время и имеет ли соответствующий внешний вид?

Больше слушайте! Грамотно задавайте вопросы. Одна знакомая до сих пор вспоминает собеседование в одной компании, которая занималась закупкой и поставкой рыбы в рестораны. Директор компании, молодая женщина, в течение часа рассказывала кандидату все производственные проблемы, причины недовольства сотрудницей, которой ищут замену, пока та в отпуске, расписание своего рабочего дня, названия диковинных рыб и технологию их доставки и обработки и т.д. В результате кандидат, даже не открыв рта, был зачислен на работу. Другое дело, что моей знакомой уже совсем не хотелось заниматься рыбьими делами.

Итак, к Вам пришли на собеседование. Вы можете задать сотруднику следующие вопросы:

1. Почему Вы обратились о приеме на работу именно по этой профессии (именно в нашу фирму)?Здесь обратите внимание на ведущие мотивы кандидата. Что для него важно - карьерный рост, стремление зарабатывать, общение, близость к дому и т.п.

2. Что Вы знаете об этой работе или о компании?Замечательно, если вы увидите заинтересованность человека в получении работы именно в Вашей компании. Воспринимайте положительно тот факт, что человек подошел ответственно к встрече. Но не покупайтесь на грубую лесть.

3. Почему Вы выбрали именно эту карьеру?Важный вопрос с точки зрения анализа жизненных установок кандидата. Вы сможете почувствовать в ответе такие аспекты, как целеустремленность, заинтересованность, самостоятельность. Например, от некоторых молодых людей можно услышать, что "Моя мама всю жизнь мечтала, чтобы я был менеджером". (Думаю, комментарии излишни)

4. Что Вы собираетесь делать, если … (а далее, предложите конкретную критическую ситуацию, которая может произойти на предлагаемом рабочем месте).Оцените такие моменты, как скорость реакции, количество вариантов, цепочку логических рассуждений. Если Вы еще уточните, почему он собирается поступить именно так, а не иначе, то обратите внимание на приводимые аргументы. Они могут помочь Вам виртуально спрогнозировать поведение будущего сотрудника: решительный он или стремиться уйти от ответственности, использует ли профессиональные знания и навыки или они у него поверхностные, выбирает ли он этичные пути разрешения ситуации или цинично готов пройти через кого-то. Замечательно, если кандидат проявит чувство юмора. Сравните ответ кандидата с принятым на фирме способом реагирования. Вы знаете свою корпоративную культуру и сможете оценить насколько человек "впишется" в принятые в Вашей организации правила игры.

5. Как Вы могли бы описать самого себя?Здесь плохи две крайности. Во-первых, если кандидат сразу «зальется соловьем» и будет рассказывать Вам о своих достижениях и открытиях, которые почему-то никто не ценит, хотя им как минимум грозит нобелевская премия и книга рекордов Гиннеса. Вы и сами сможете не заметить, как Вас начнут посвящать в детали созданного гениального устройства или технологии.Во-вторых, кандидат может начать "ломаться". "Ну что обо мне рассказывать. Пусть потом другие скажут. " Конечно, скромность, украшает человека, но хуже, если у Вас будет работать человек, не способный посмотреть на себя со стороны и оценить свое поведение.

6. Каковы Ваши главные сильные стороны?Именно эти качества постарайтесь максимально использовать у своих будущих сотрудников.

7. Каковы Ваши основные слабости?Здесь оценивается уровень самооценки. Помните, что нет людей без недостатков и нет недостатков, которые нельзя исправить.

8. Какого типа работу вы больше всего любите делать?Пометьте для себя указанные действия. На их основе вы сможете делегировать полномочия с максимальным эффектом.

9. Каковы Ваши интересы вне работы?Если Вам отвечают, что больше всего любят читать, то можно спросить, что последнее прочитал Ваш претендент, а если он заявляет, что он заядлый театрал, то поинтересуйтесь, что ему известно о последней премьере в его любимом театре? Во-первых, вы получите полезную информацию. Возможно, вы даже захотите ею воспользоваться. А во-вторых, детализация вопроса поможет уточнить искренность и честность отвечающего.

10. Какого типа работу вы не любите делать больше всего?

11. Какого рода достижения и результаты работы доставляют вам наибольшее удовлетворение?Здесь опять же есть возможность выявить разнообразные мотивы поведения кандидата

12. Какая была ваша самая серьезная ошибка?Вопрос из категории психоанализа. Но если вам скажут с юмором, например, что «самая большая ошибка впереди», то по достоинству оцените ответ.

13. Что бы вы хотели изменить в своем прошлом?

14. Какие школьные предметы вам нравились больше всего и меньше всего?

15. Что вам нравилось больше всего, а что меньше всего на прежней работе?

16. Почему Вы оставили свою прежнюю работу?Внимание! Здесь будьте особенно внимательны! Попробуйте расшифровать за словами скрытые мотивы. Например, если Вам говорят: «Уволилась потому, что мне недоплатили за мою работу, так как задним числом проставили поручения в программу по распределению работы, а в день зарплаты указали, что работа не сделана. Да и коллектив был не дружный, и не было возможности профессионального роста и т.д.». Сделайте соответствующие выводы. Скорее всего, перед вами профессиональный интриган.

17. Какое отношение ваше образование или опыт трудовой деятельности имеют к данной работе?

18. Каковы Ваши цели в жизни? Как вы планируете их достичь?Человек без цели, что птица без крыльев.

19. Чем Вы надеетесь заниматься через 5 , 10 лет?Хорошо, если вы почувствуете в кандидате стремление к развитию, желание учиться, нестандартность мышления. Люди с внутренним стержнем смогут принести Вам и компании огромную пользу.

20. На какую зарплату Вы рассчитываете?Обратите внимание на уровень самооценки сотрудника. Если он называет слишком низкую оплату, то возможно, человек не уверен в своих силах. Хотя, есть исключения.

**«Мы выбираем, нас выбирают…»**

Надо отметить, что те, кто хочет получить хорошую, стабильную работу, также изучают всевозможные тактики и стратегии прорыва в Вашу обитель. Помните, что не только мы выбираем, но и нас выбирают. Поэтому будьте готовы ответить на все вопросы, которые для Вас подготовит человек, пришедший на собеседование.

Обычно это:

Какие обязанности будут возложены на меня?

Почему эту работу оставил предыдущий сотрудник?

Как будет примерно выглядеть мой рабочий день?

Есть ли возможность обучения и карьерного роста?

Слушайте! Наблюдайте! Отделяйте шелуху от семени. Не бойтесь потратить больше времени на выбор. Потом будет легче. Не придется увольнять человека, не вписывающегося в рамки Вашей корпоративной культуры, не придется решать конфликты, не придется самому делать и переделывать плохо сделанную работу.

Перед окончательным выбором задайте себе вопрос: «Как бы я себя чувствовал, если бы данный человек стал работать на моего конкурента, а не на меня?»