

Оглавление

Введение.....	5
Оценка компетенций.....	9
Оценка кандидатов и сотрудников отделов продаж (при приеме на работу и в процессе работы).....	61
Лидерство. Слагаемые лидерских компетенций и технологии их оценки.....	83
Оценка типовых компетенций по профессиям ассистент руководителя/персональный ассистент.....	95
Внутренний рекрутер.....	103
Внутренний тренер	105
Главный бухгалтер (кроме специальных знаний и навыков)	111
Главный технолог.....	115
Директор по персоналу / HR-директор.....	119
Коммерческий директор	125
Офис-менеджер/руководитель административно- хозяйственной службы	129
Руководитель отдела маркетинга/директор по маркетингу	135
Сервисный инженер / руководитель сервисной службы (управленческие компетенции только для второй должности).....	143

Системный администратор (кроме IT-навыков)	147
Этапы жизненного цикла бизнес-единицы: значимые компетенции и инструменты оценки.....	151
Вопросительные знаки, или Трудные дети.....	153
Звезда.....	157
Дойная корова.....	159
Диагностика реального отношения кандидата к специфически значимым факторам работы (на основе опыта различных компаний).....	161
Оценка вероятной длительности работы на одном месте (оценка вероятности ухода нового сотрудника, а также определение возможных причин ухода по собственному желанию)	165
Заключение.....	169

Введение

Многие руководители и специалисты, которые проводят оценку и отбор кандидатов при приеме на работу либо оценку компетенций уже работающих в компании людей, используя метод интервью, сами моделируют кейсы, формулируют проективные и другие вопросы. Однако довольно часто в ходе тренингов, которые я регулярно провожу как для начинающих, так и для очень опытных интервьюеров, слушатели, ссылаясь на то, что не всегда есть время на составление инструментов оценки и оценочных таблиц, спрашивают, есть ли готовые варианты. Именно частота этих вопросов навела меня на мысль о создании книги-справочника с таблицами оценки компетенций и готовыми инструментами. Разумеется, предлагаемые решения не являются истиной в последней инстанции, вы можете для тех же компетенций подобрать и другие вопросы, однако в том случае, если не хватает времени или нет желания создавать свой инструментарий, вы можете воспользоваться готовым инструментом. Кроме того, можно, составив свои вопросы, сравнить и сверить их с предложенными в книге.

Здесь вы найдете оценку характеристик и особенностей кандидатов на различные вакансии в различных компаниях, предложенные в алфавитном порядке. Сам набор характеристик — результат анализа запросов нескольких тысяч участников тренингов, которые проходили у меня обучение и практику в течение последних лет. Они отражают специфику как различных отраслей, так и различных должностей и набора функционала, а также условий работы.

Отдельно приведена таблица, которая дает возможность оценить самые разные компетенции сотрудников, занятых в сфере продаж, — как базовых продавцов, так

и специалистов среднего и высокого уровня (Key Account, большие продажи). В любой компании — производственной, из сферы услуг или из финансовой сферы — какое-то количество сотрудников вовлечено в продажи. Следовательно, этот набор инструментов всегда актуален.

Все большее число компаний сейчас осознает необходимость взращивания лидеров в компании, формирования кадрового резерва, или High Potential — HiPo (термин, принятый во многих западных компаниях). И нередко, а точнее сказать, очень часто возникает необходимость в оценке лидерского потенциала. Ведь далеко не всегда высокая производительность и результативность в текущей должности означают, что человек может и хочет стать лидером. В книге приведены варианты определения необходимых для лидера характеристик и компетенций и инструменты их оценки методом интервью. Причем рассматриваются как характеристики лидера (мотивация, характер, темперамент), так и управленческие навыки.

Также предлагаются таблицы типовых характеристик, необходимых для успешной работы на наиболее распространенных должностях. Единственное, о чем сразу хочу предупредить, — это так называемая «средняя температура по больнице», поскольку каждая компания имеет свои особенности, которые будут отличать характеристики, нужные ее сотрудникам, от приведенных в таблицах.

Отдельно мы рассмотрим специфические особенности людей, которые предопределяют их эффективность и успешность на различных этапах жизненного цикла организации (по Бостонской портфельной матрице). Зная текущий и планирующийся в ближайшее время этап развития организации в целом или ее подразделений, вы можете определить компетенции людей, нужных вашей организации на каждом конкретном этапе.

Отдельно приведена небольшая таблица, которая позволяет спрогнозировать потенциальную длительность работы

сотрудника на одном месте и лояльность. У людей, с которыми я работаю, часто возникают вопросы о том, как оценить истинное (не показное) отношение кандидатов к тем или иным факторам (например, гибкий график, сменная работа и т. д.). Такая таблица также приведена в книге.

В книге использован подход «хочет + может», который представляется мне чрезвычайно важным, и тот факт, что о нем часто забывают или же просто не осознают его, приводит к серьезным ошибкам при оценке и отборе персонала. Как известно, большинство компетенций человека проявляются в полной мере и приводят к нужным результатам только в том случае, если он одновременно и может (умеет и способен), и хочет делать (мотивирован, ему это нравится или соответствует его системе ценностей). Поэтому для проверки многих характеристик приведены инструменты, которые проверяют поочередно обе эти зоны.

Для удобства читателей на большинство характеристик приведено несколько проверочных инструментов, однако в интервью стоит не применять их подряд (это повышает риск социально желательных ответов), а перемешивать с инструментами оценки других компетенций.

В оценочных таблицах использованы такие методы, как CASE-интервью, или ситуационное интервью, метод проективных вопросов, три плюса и три минуса, провокации, структурированные интервью, а также некоторые инструменты оценки метапрограмм. Если вы уже знакомы с этими методами, то легко сможете понять, как надо интерпретировать ответы кандидатов. Если вы не знакомы со всеми или с некоторыми из этих методик, рекомендую вам или прочитать мою книгу «Искусство подбора персонала», или, если есть такая возможность, принять участие в тренинге «Эффективное интервью». После этого вам будет гораздо легче интерпретировать ответы кандидатов. При попытке сделать интерпретацию абсолютно самостоятельно, не будучи знакомым с методиками, велик риск

ошибки. Хотя некоторым неплохо удастся и интуитивная интерпретация.

Используя материалы книги, вы можете скомбинировать инструментарий нескольких таблиц. Например, вам необходимо подобрать и оценить продавца в компанию на стадии «звезда» с перспективой карьерного роста в течение года. В этом случае стоит использовать таблицу оценки компетенций персонала, а также инструментарий оценки компетенций на разных этапах жизненного цикла.

В любом случае рекомендую предварительно просмотреть книгу, а уже потом выбирать инструменты.

Успехов в оценке кандидатов и прогнозировании их потенциала!

Оценка компетенций

Компетенции	Инструмент проверки
Адаптивность	• Почему одни люди быстро адаптируются к новому, а для других это сложно? • Почему одним нравится работать по четкой схеме и выполнять традиционные задачи, а другие предпочитают новизну? • Представьте, что Вам пришлось делать презентацию не для ожидаемого клиента/партнера, а для его коллеги из другого департамента (оба варианта можно обозначить конкретно). В чем будет сходство и в чем различие Вашей презентации по сравнению с первоначально подготовленной?
Адекватность собеседнику, умение выстраивать отношения	• Назовите как можно больше вариантов, как произвести позитивное впечатление на другого человека. • Описать любой рабочий конфликт. Предложить найти варианты решения
Азарт соревнования	• Что такое соревнование? • Могут ли быть хорошие отношения в коллективе при соревновании? • Назовите три плюса и три минуса соревнования на работе. • В отделе работают 10 продавцов, включая Вас. На каком Вы месте по продажам?
Активное слушание	• Вы в роли клиента рассказываете легенду и просите кандидата «раскрутить» Вас на большую информацию. • Какие инструменты активного слушания Вы знаете? • Что должен делать хороший переговорщик — больше говорить или больше слушать? Почему?

Компетенции	Инструмент проверки
Активность, проактивность	• Вам поручена разработка очень перспективного нового клиента. Ваши действия (активность — аналитика — пассивность)? • Представьте, что мы взяли Вас на работу. Опишите Ваши действия в первый рабочий день. • Почему одни люди добиваются успеха в своей работе, а другие нет? • Одни люди быстро решают возникающие проблемы, но другие поступают еще лучше. Как именно? • Компания планирует большую рекламную акцию. Назовите как можно больше возможных последствий. • Описать сложную ситуацию, характерную для бизнеса, попросить обрисовать возможные положительные и отрицательные последствия и предложить меры по усилению положительных и снижению отрицательных
Амбициозность в отношении результата	• Что вам больше всего нравится в Вашей работе (соотношение ориентации процесс — результат)? • Каков основной критерий хорошего работника? • Какой результат можно считать успешным?
Амбициозность в отношении уровня задач, компании	• Как Вы считаете, что может быть достижением, которым можно гордиться? • Представьте ситуацию: Вам дают на выбор два проекта — один с бюджетом в миллион, практически безрисковый и длительностью около года, а у другого бюджет более миллиарда, больше рисков и неопределенности и срок около 5 лет. Какой Вы выберете и почему? • Что значит амбициозный человек? • Нужна ли людям перспектива роста? Зачем?

Компетенции	Инструмент проверки
Анализ конкурентной среды	Даем наши характеристики и характеристики конкурентов, просим выявить конкурентные преимущества и стратегию конкурентной борьбы
Аналитические способности	• У сотрудника, всегда показывавшего отличные результаты, эффективность работы резко ухудшилась. Назовите максимальное число причин, почему это могло произойти. • В розничной точке, в которую Вы поставляете товар, упали продажи именно Вашего товара. Назовите как можно больше причин такого положения дел и опишите свои действия в каждом из случаев. • Представьте следующую ситуацию: 1. Себестоимость товара — 25 у.е., отпускная цена товара — 50 у.е., оборот в деньгах — 500 000 у.е. за месяц. 2. Себестоимость товара — 25 у.е., отпускная цена товара — 75 у.е., оборот в деньгах — 500 000 у.е. за месяц. Назовите как можно больше плюсов и минусов подобной ситуации с точки зрения благосостояния компании. • Любой кейс на поиск и анализ возможных причин сложившейся ситуации, адаптированный к профессиональной сфере кандидата
Баланс референции (внутренний / внешний)	• Как Вы принимаете решение на выборах? • Какое Ваше самое значимое достижение? Почему Вы так считаете? • Как Вы определяете, успешно ли прошло мероприятие? • Вы хороший организатор? Почему Вы так думаете?

Компетенции	Инструмент проверки
Баланс референции (внутренний/внешний) (Окончание)	• У Вас — план X, у руководителя — Y. Вы уверены, что Ваш предпочтительнее с точки зрения достижения результата. Как Вы поступите? Как должен поступить хороший руководитель?
Вариативность мышления	• Дайте как можно больше решений следующей ситуации: клиент требует такую скидку, которую Вы не можете предоставить. • У вас есть товар, себестоимость которого составляет 30 у.е. Вы продавали его по цене 50 у.е., оборот в деньгах составлял 500 000 у.е. Вы подняли отпускную цену при неизменной себестоимости до 70 у.е. При этом оборот в деньгах остался 500 000 у.е. Назовите как можно больше плюсов и минусов этой ситуации. Прошло 2 месяца, оборот в деньгах стал 700 000 у.е. Оцените ситуацию. • Убедите меня, что красный цвет в одежде лучше, чем черный. А теперь убедите, что черный лучше, чем красный. • Назовите как можно больше способов нестандартного использования газеты
Вежливость, корректность	• Вам звонит человек, с которым директора соединять не надо, в то же время общаться с ним нужно очень вежливо. Давайте сыграем в ролевую игру: я буду давать реплики за этого клиента, а вы будете мне отвечать. Примеры реплик: — Соедините меня с Иван Ивановичем, пожалуйста, мы должны обсудить с ним важный вопрос. — Ответ: ... — Мы обязательно должны с ним пообщаться, это важно. — Ответ: ...

Компетенции	Инструмент проверки
Вежливость, корректность (Окончание)	— Я думаю, Иван Иванович будет недоволен, если Вы меня с ним не соедините. — Ответ: ... — Я в любом случае найду способ связаться с Иван Ивановичем, и Вы окажетесь виноваты. — Ответ: ... — Вы готовы брать на себя такую ответственность? — Ответ: ... • Вам звонит агрессивный и недовольный клиент, в разговоре даже доходит до оскорблений. Ваши действия (в виде ролевой игры)?
Взаимодействие внутри компании	• Почему у одних складываются конструктивные взаимоотношения с коллегами из других отделов, а у других возникают проблемы? • Сравните понятия «внешний» и «внутренний клиент». • Кто Ваш внутренний клиент и что Вы должны ему предоставлять? Чей Вы внутренний клиент и какую информацию Вы должны получать? • Один из тех людей в компании, который должен Вам предоставлять определенную информацию, часто Вас подводит по срокам или качеству работы. Ваши действия? • Почему одни стремятся работать в команде, а другим более комфортна самостоятельная работа? • Представьте, что Ваш коллега на совещании высказывает идею, которая, с Вашей точки зрения, абсолютно неверна и может нанести ущерб бизнесу. К коллеге Вы относитесь очень хорошо и не хотите портить с ним отношения. Ваши действия?

Компетенции	Инструмент проверки
Внимание к деталям	• Даем лист А4, на котором напечатаны цифры. Просим все 1 вычеркнуть, 5 обвести в кружок, а 8 подчеркнуть. Смотрим, сколько ошибок допустит. • Даем документ с малозаметной ошибкой (имеется в виду ошибка смысловая, а не орфографическая или пунктуационная). Просим проверить, оцениваем, найдет ли кандидат ошибку. • Вы делаете отчет, который надо срочно сдать, но у Вас не хватает времени, так как надо срочно начинать новый проект. Что Вы выберете: сдадите весь отчет с возможными неточностями или только первую часть отчета? • Дать на проверку «правильности составления» типовой документ с опечатками (несколько явных). • Проверьте, насколько правильно составлено это деловое письмо (дать пример). • Почему одним людям нравится работа, требующая детальности, а другим нет?
Выявление потребностей клиента	• Представьте, что я потенциальный клиент (обозначается должность и профиль деятельности компании-клиента), и определите, что мне стоит предложить. • Какие вопросы Вы зададите клиенту для того, чтобы выявить его потребности?
Гибкость, вариативность	• Полезна ли подстройка при общении? • Как Вы считаете, в чем будет разница между убеждением человека, который привык самостоятельно принимать решения, и тем, кто привык в большей степени следовать советам и инструкциям?

Компетенции	Инструмент проверки
Гибкость, вариативность (Окончание)	• Почему одни позитивно относятся к переменам, а другие их не любят? • Всегда ли полезны изменения? • Убедите меня, что красный цвет лучше, чем синий. А теперь убедите, что синий лучше, чем красный. • Вы пытаетесь решить рабочую задачу, а у вас это не получается. Как Вы будете действовать в этой ситуации (дайте как можно больше решений)? • Назовите как можно больше выходов из такой ситуации: у Вас важная встреча с клиентом, по дороге ломается машина. • Ваш сотрудник систематически переспрашивает Вас о той работе, которую, с Вашей точки зрения, вполне способен делать самостоятельно. Назовите как можно больше причин такой ситуации и выходов из нее
Горизонтальное взаимодействие	• Почему одни подразделения слаженно работают друг с другом, а другие нет? • Ваш коллега из другого подразделения часто подводит Вас по срокам и качеству информации. Ваша реакция? • Из-за чего может произойти конфликт между подразделениями организации?
Готовность к большому количеству командировок	• Почему одним нравится ездить в командировки, а другим нет? • Назовите три плюса и три минуса командировок. • Что значит «много командировок» и что «нормальное количество»?

Компетенции	Инструмент проверки
Готовность к документарной работе	• Почему одни люди хорошо и в срок составляют отчетность, а для других это проблема? • Почему одним нравится работа с документами, а другие считают ее неинтересной? • Назовите три плюса и три минуса работы преимущественно с документами
Готовность к новому	• Почему одни люди предпочитают частые изменения в работе, а другим важна стабильность и постоянство? • Назовите три плюса и три минуса работы в условиях частых изменений (в том случае, если они положительные)
Готовность к переработкам	• Почему одним важен нормированный график работы, а другим — возможность больше зарабатывать? • Что такое допустимое количество переработок (как часто, как надолго)?
Готовность к работе с возражениями	• Я клиент. Вы сделали презентацию, а я в ответ говорю, что Ваш продукт слишком дорогой. Пожалуйста, ответьте на возражения в режиме диалога. • Почему у одних людей возражения вызывают стресс, а другие к ним спокойно относятся? • Назовите три плюса и три минуса ситуации, когда клиент возражает
Готовность подстраиваться (т.е. стремление учитывать мнение и особенности поведения окружающих и действовать в соответствии с этими нормами)	• Представьте такую ситуацию: Вам приходится общаться с человеком, который не очень приятен. Как Вы поступите? • Что лучше при работе с клиентом: всегда сохранять свою индивидуальность или подстраиваться под типаж клиента?

Компетенции	Инструмент проверки
Готовность работать в неопределенных условиях	• Назовите три плюса и три минуса в работе в компании start up/«дойной корове». • Почему одни люди готовы работать в условиях неопределенности, а другие нет? • Назовите три плюса и три минуса ситуации неопределенности и изменений
Готовность устанавливать контакт по своей инициативе	• Назовите как можно больше способов начала разговора при холодном звонке; при первой встрече с клиентом. • Кейс: Вы пришли в новую точку. Вам нужно выявить у продавца лицо, принимающее решение. Затем в формате ролевой игры установить контакт с закупщиком и продвинуть свою продукцию
Делегирование полномочий	• Вы руководитель проекта. Внезапно образуется ситуация: возникает необходимость двух взаимоисключающих встреч в одно и то же время. Обе невозможно перенести, и обе достаточно важны. Ваши действия? • Что можно и что нельзя делегировать? • Назовите три плюса и три минуса делегирования и три плюса и три минуса выполнения работы своими силами
Деловой этикет	Каким образом Вы постройте разговор с человеком, которого не знаете, если он просит Вас соединить его с руководителем компании?
Дисциплинированность	• Какое время опоздания на работу является допустимым? • Почему хороший сотрудник может не выполнить поручение руководителя? • Почему одни люди опаздывают часто, а другие редко? • Руководитель отсутствует, а люди работают хорошо. Почему?

Компетенции	Инструмент проверки
Доминанта внутренней мотивации	• Определяем тип референции. • Что побуждает людей работать более эффективно?
Дружелюбие, позитив	Почему одни люди видят в других в первую очередь недостатки, а другие — достоинства?
Заинтересованность в интересных задачах	Опишите три функции/задачи, которые вам больше всего нравились на предыдущем месте работы, и три, которые нравились в наименьшей степени (обязательно надо настоять, чтобы человек назвал и в том и в другом случае три позиции)
Знание основ этикета (общение по телефону, прием посетителей, деловая переписка)	• Вам необходимо запросить у компании-партнера информацию, необходимую для организации командировки руководителя. Напишите образец письма. • У руководителя назначена встреча, а он не сможет ее провести по объективным причинам. Что Вы скажете тому человеку, с которым назначена эта встреча?
Знание специфики бизнеса/рынка	Профессиональные вопросы по специфике рынка
Инициатива в рабочем процессе	• Вы видите, что в рабочий процесс можно внести достаточно существенные улучшения, но понимаете, что Ваша идея может не всем понравиться. Ваши действия? • Представьте ситуацию: клиент настаивает на изменении определенных условий сотрудничества (сотрудничество по-прежнему остается для Вас выгодным), Вы хотели бы согласовать это с руководителем, но он вне связи. Клиент настаивает на немедленном решении. Ваши действия?

Компетенции	Инструмент проверки
Инициатива в рабочем процессе (Окончание)	Вам предстоит решить важную рабочую задачу. Вы проанализировали ситуацию и решили, что оптимальным будет план X. А Ваш руководитель предлагает действовать по плану Y. Но Вы считаете план X более оптимальным. Ваши действия? (Хотелось бы, чтобы кандидат один раз попытался отстоять свою точку зрения, но потом согласился действовать по плану руководителя)
Инициирование контакта	Представьте, что у Вас есть выбор — работать с существующими клиентами или искать новых. Что Вы выберете? Почему?
Инновационность	- Почему одни люди предпочитают работать по четким постоянным схемам, а другим нравятся изменения? - Приведите пример ситуации, в которой Вы инициировали изменения в существующих рабочих процессах, к чему это привело. - Представьте такую ситуацию: Вы видите, что могут быть внесены позитивные изменения в рабочие процессы, но Ваше предложение может не понравиться другим сотрудникам. Ваши действия? - Мышление вне рамок: кейс из другой сферы, кейс на нестандартное мышление. - Абсурдная продажа: приведите как можно больше аргументов в пользу покупки такого продукта, как «Антивиагра», ИЛИ убедите в абсурдном утверждении (типа «Почему не надо умыться»)
Интенсивность (оценивается готовность и способность работать в интенсивном режиме)	- Что такое слишком интенсивный режим работы? - Назовите три плюса и три минуса работы в интенсивном режиме

Компетенции	Инструмент проверки
Интерес к людям	• Почему одним нравится работать с людьми, а другим нет? • Какие люди Вас окружают? Что интересного есть в этих людях? • Что Вы можете сказать обо мне?
Интуиция в понимании других людей	Мы с Вами общаемся уже 25 минут. Вы как профессиональный продавец должны уметь быстро разбираться в людях. Представьте, что я, такой/ая как есть, Ваш клиент. Охарактеризуйте мои особенности и расскажите, как Вы стали бы со мной работать
Исполнительность	• Шеф Вам дал задание. Вам понятно, как его выполнять, но непонятно, зачем это нужно. Ваши действия? («Буду выполнять!») • Руководитель ставит перед Вами задачу, с которой Вы не вполне согласны. Ваши действия? (После ответа кандидата обязательно должна быть провокация.) • Начальник в отпуске, почему люди приходят на работу вовремя? • Вам надо срочно принять нестандартное решение, с Вашей точки зрения, выигрышное для готовящегося мероприятия, но требующее небольших отступлений от принятого плана действий. Начальника нет на месте, а решение нужно принять только быстро. Ваши действия?
Исполнительская дисциплина	• Руководитель дал Вам указание, как и что делать, но вы не понимаете, зачем это надо. Ваши действия? • Почему одни склонны соблюдать принятые процедуры и правила, а другие часто стремятся внести изменения? • Почему одни часто опаздывают, а другие редко? Что такое допустимое опоздание?

Компетенции	Инструмент проверки
Карьерный рост	• Зачем люди стремятся сделать карьеру? • Какое время нужно, чтобы проявить себя и получить продвижение? • Назовите три плюса и три минуса быстрого карьерного роста. А что такое быстрый рост? • Что лучше — карьерный рост или профессиональный и почему? • Почему одни люди стремятся сделать карьеру, а другие нет?
Клиентоориентированность	• Сравните понятия «внешний» и «внутренний клиент». • Что такое хороший клиент? Вы хорошо работаете с клиентами? Почему Вы так считаете? (Должны быть указания на результаты или обратную связь от клиентов.) • Что является критерием успешности выполнения Вашей работы? • Вы можете убедить клиента принять выгодное для Вас решение, в котором он впоследствии несколько разочаруется, но не сможет предъявлять формальных претензий. Ваши действия? • Я клиент. Осуществите мне продажу. (Оцениваем, будет ли выявлять потребности, или просто сделает презентацию.) • Можно ли сформировать дополнительные потребности у клиента? Приведите пример из Вашей практики с конкретными техниками убеждения. • Клиент настроен агрессивно. Почему? И Ваши действия? • Кейс соотнесения потребностей клиента, которые Вы описали, с конкретными продуктами.

Компетенции	Инструмент проверки
Клиентоориентированность (Окончание)	- Вам звонит Ваш клиент и предъявляет претензии по ошибке, допущенной другим сотрудником, которого в данный момент нет на месте. Ваши действия? - Как Вы считаете, для чего отдел продаж проводит клиентские мероприятия? - У Вас подписан и оплачен контракт с крупным клиентом. Но клиенту он объективно невыгоден, и это ему стало понятно уже после заключения контракта. Прервать контракт можно, только потеряв в бонусе. Ваши действия?
Коммуникативность	- Во время интервью необходимо вести наблюдение за стилем общения кандидата. - Назовите три плюса и три минуса работы, которая связана с постоянным общением с людьми. - Убедите меня, что красный цвет лучше, чем синий. А теперь убедите меня, что синий лучше, чем красный. - Представьте, что Вы готовились к презентации проекта для технических специалистов, но в последний момент узнаете, что презентацию будут слушать в основном финансисты. Как Вы будете вести презентацию? - Опишите, в чем будет ключевая разница в работе с владельцем бизнеса и наемным сотрудником в качестве клиента
Коммуникация и умение убеждать	- Убедите меня, что (абсурдное утверждение типа «Почему надо переходить дорогу на красный свет» или что-то подобное). - Вам необходимо убедить аудиторию, состоящую из мужчин, приобрести губную помаду ярких нестандартных цветов, стоимостью \$50 за тюбик, в очень красивом футляре. Пожалуйста, проведите презентацию.

Компетенции	Инструмент проверки
Коммуникация и умение убеждать (Окончание)	• Вам необходимо убедить руководство в необходимости проведения для Вашего отдела тренинга по командообразованию, который стоит достаточно дорого. Пожалуйста, приведите как можно больше аргументов. • Почему одним нравится общаться с новыми людьми, а другие предпочитают постоянный круг общения? • В чем будет разница в убеждении человека, для которого более важен процесс и для которого более значим результат?
Конфликтность	• Что может раздражать в клиентах/коллегах/руководстве? • Из-за чего случаются конфликты? • Какие конфликты можно назвать позитивными, а какие — негативными? • Ролевая игра с повторяющимся возражением и/или конфликтным клиентом
Кооперативность — готовность помочь коллегам	• Почему одни люди склонны помогать своим коллегам, а другие нет? • Назовите три плюса и три минуса необходимости помогать коллегам
Креативность	• Назовите как можно больше каналов сбыта и рекламных слоганов для продвижения препарата «Антивиагра». • В каких случаях специалист должен искать новые решения для стандартных процедур? • Придумайте как можно больше нестандартных способов использования ручки. • Назовите как можно больше способов, с помощью которых можно бросить мяч таким образом, чтобы он летел сначала в одном направлении, а затем начал двигаться в противоположном (ударялся обо что-то, прыгал на резинке, был брошен вверх)

Компетенции	Инструмент проверки
Легкая адаптация к новым людям	• Почему одним людям нравится взаимодействовать по работе не с одними и теми же, а с разными людьми? (Необходимо найти аргументы в пользу этого тезиса.) • Как людям удастся понравиться с первой встречи?
Лидерство	• Зачем нужна карьера? • Что такое эффективный лидер? • Сотрудник часто приходит к Вам и переспрашивает, как выполнять ту или иную задачу, хотя Вы знаете, что он мог бы работать более самостоятельно. При этом работу он в итоге выполняет. Приведите как можно больше объяснений его поведения и вариантов Ваших действий. • Зачем нужно мотивировать сотрудников? Предложите как можно больше вариантов эффективного мотивационного воздействия. • Чем и как может руководитель завоевать авторитет у подчиненных? • Опишите свое достижение (какова будет роль), интересный проект. • Вы принимаете участие в совещании, руководитель, ведущий совещание, вынужден внезапно уехать, никого вместо себя не оставив. Через 15 минут Вы понимаете, что ситуация заходит в тупик. Ваша реакция? • Руководитель ведет совещание, в котором Вы принимаете участие. Вдруг руководителя вызывают срочным звонком, он уходит, никого не оставив вместо себя, и просит решить вопрос без него. Через 15 минут Вы видите, что ситуация начинает заходить в тупик, так как обсуждение уходит в сторону. Ваша реакция? • Назовите три плюса и три минуса роли лидера в коллективе

Компетенции	Инструмент проверки
Лидерство в рамках проекта	• Вы работаете над срочным отчетом/проектом, но Вас просят ответить на телефонный звонок. Вы ответите, попросите перезвонить или скажете, что не можете сейчас отвечать? • Как людям удастся одновременно вести несколько проектов? • Как Вы можете оценить уровень организации проектов, лидером которых Вы были? • Ваш критерий оценки успеха своей работы в проекте. • Из-за чего возникают конфликты с коллегами, которые также вовлечены в процесс подготовки мероприятий?
Лояльность к клиентам	• Что значит плохой клиент? • Кейс: клиент звонит Вам (это Ваш клиент) и начинает в резкой форме отчитывать за ошибку, допущенную компанией по отношению к нему. Ошибка допущена не Вами, а другим подразделением. Ваши действия? (Далее нужно провоцировать, чтобы понять, была ли первая реакция истинной, если он говорит о помощи клиенту.) Если первый ответ: «Объясню, что я не виноват, и сразу переадресую», — то делаем выводы о невысокой степени клиентоориентированности
Лояльность к компании, продукту	• Что такое хорошая компания? Проект? Коллектив? Руководитель? • Почему одни люди склонны долго работать на одном месте, а другие часто меняют работу? Что значит долго работать на одном месте? • Какие недостатки своего предыдущего/текущего работодателя Вы можете назвать? (Лояльный человек должен отказаться от ответа на этот вопрос.)

Компетенции	Инструмент проверки
Лояльность к компании, продукту <i>(Окончание)</i>	• Почему люди могут работать ответственно даже тогда, когда контроль полностью отсутствует? • Ваш коллега (не руководитель и не подчиненный) наносит вред компании. Вы один об этом знаете. Ваши действия? • Торговый представитель, который находится в постоянных разъездах и командировках, работает не хуже, чем тот, кто обслуживает клиентов в офисе. Почему? • Офис-менеджер, выбирая поставщика канцелярских товаров, нашел фирмы А и Б. Они предлагают очень близкий ассортимент по одинаковой цене. При этом фирма А предложила еще и некоторое личное вознаграждение офис-менеджеру, и тот выбрал фирму А. Оцените его действия. • Перед Вами клиент, которого Вы легко можете убедить купить абсолютно не нужный ему (хотя и безвредный) товар. Будете ли Вы его уговаривать? • Что может быть достаточным основанием, чтобы сотрудник плохо говорил о компании? • Бывало ли, что Вы обманывали/опаздывали/не достигали целей/говорили за глаза? • Нужно ли возвращать долг человеку, у которого и так много денег? • Как Вы думаете, почему люди берут откаты? • Если бы Вы узнали, что кто-то из Ваших сотрудников поступил нечестно по отношению к компании, что бы сделали? • Как Вы считаете, можно ли из служебного положения извлечь личные выгоды? • Что такое хорошая компания? Хороший продукт? Назовите недостатки вашей предыдущей компании

Компетенции	Инструмент проверки
Место «работы» в приоритетах человека	• Зачем люди работают? • Представьте себе, что Вы унаследовали ренту, ежемесячные выплаты по которой в полтора раза превышают тот заработок, на который Вы можете претендовать. Чем Вы займетесь и почему?
Мобильность	• Как Вы считаете, нравится ли людям ездить в командировки? Почему? Почему одним нравится работать в офисе, а другим — разъездная работа?
Мотивация на содержание работы	• Что побуждает более эффективно работать? Зачем люди учатся? • Почему люди выбирают ту или иную профессию/работу? • Что такое хорошая работа? Еще? А еще? • Почему люди могут уволиться? • При каких условиях человек работает на одном месте долгие годы? • Почему люди дорожат своей работой? • Почему людям не нравится (нравится) их работа? Почему некоторые стремятся зарабатывать больше и больше? Что Вам нравится в продажах? • Что заставляет человека работать по 12 часов в сутки? • Кем Вы себя видите в нашей компании через 3 года? • Приходилось ли раньше работать по договору подряда, отвечая за выполнение конкретного результата?
Мотивы: деньги, стабильность, мотивация на бонусы	• Что побуждает людей эффективно работать? Что такое хорошая работа? (Определяем карту мотиваторов.) • Что лучше — стабильный оклад или ситуация, когда человек может сам влиять на свое вознаграждение за счет наличия бонусов?

Компетенции	Инструмент проверки
Мотивы: деньги, стабильность, мотивация на бонусы (Окончание)	• Почему люди много лет работают на одном месте и не стремятся к карьерному росту? • Зачем люди стремятся сделать карьеру? • Вы все выходные сверхурочно работали над отчетом. Действия Вашего руководителя? • Что такое приличный доход?
Навыки ведения переговоров на высоком уровне, умение работать со сложной структурой принятия решений	• Как Вы определите лиц, принимающих решение по Вашему проекту/продукту/закупке? • Как Вы определите значимость каждого из лиц, принимающих решение? • Значимый для Вас клиент (business-to-customer) настаивает на том, чтобы поставку осуществляла компания, которая не может быть Вашим официальным дистрибьютором, исходя из корпоративных стандартов. Однако клиент настаивает на поставке именно через эту компанию. Ваши действия?
Навыки закупки	• Вам необходимо выбрать поставщика канцелярских товаров и офисного оборудования для компании. Опишите свои действия. • Как правильно действовать в конфликтной ситуации с поставщиком? • Из-за чего возникают конфликты между закупщиком и поставщиком? • Вам необходимо провести тендер на закупку. Ваши действия? • Приведите как можно больше аргументов, которые побудят поставщика снизить цену
Навыки менеджмента	• Почему одни руководители склонны многое делегировать, а другие предпочитают все важные задачи решать самостоятельно? • Почему одни руководители больше поощряют инициативность, а другие ждут только исполнительности?

Компетенции	Инструмент проверки
Навыки менеджмента (Окончание)	• Кейс: описание задач, которые стоят перед подразделением. Что Вы полностью возьмете на себя, что полностью делегируете, что делегируете частично и почему? • Один из сотрудников постоянно уклоняется от ответственности, и его работу приходится брать на себя другим. Ваши действия? • Вы можете в данный момент выполнить задачу рядового сотрудника лучше, чем это сделает он. Ваши действия?
Навыки организации деловых поездок и мероприятий	• Вам необходимо подготовить срочную командировку руководителя в Голландию. Но Вы не успеваете к необходимому сроку получить визу в посольстве. Ваши действия? • Все гостиницы в городе заняты из-за конгресса. Вам необходимо завтра отправить руководителя в командировку в этот город. Ваши действия? • Руководитель вылетает в загранкомандировку в четверг. В пятницу и субботу у него переговоры до 17 часов. На какое время и день Вы возьмете обратный билет (согласуете с руководителем) и почему?
Навыки планирования рабочего дня руководителя	Перечислите несколько основных правил эффективного планирования времени (при условии, что сам тип задач определяете не Вы)
Навыки подстройки (т. е. адаптации) к специфике личности и поведения клиента)	• Ваш клиент вызывает у Вас ярко выраженные отрицательные чувства. Хотя Вы и пытаетесь скрыть их, клиент все равно чувствует, что что-то не так. Что Вы предпримете? • Показываем клиентов с разным стилем общения (два примера), смотрим, меняет ли стиль кандидат

Компетенции	Инструмент проверки
Навыки презентации	• Каким образом Вы определите, о чем необходимо говорить в презентации? • Даем краткое описание продукта, просим сделать краткую презентацию его преимуществ
Навыки продаж	• Назовите как можно больше способов завершения продажи. Продайте мне... • Даем краткую информацию о преимуществах нашего продукта, краткую информацию о типе клиента и просим осуществить продажу в формате ролевой игры, где руководитель играет роль клиента. • Кейс в формате ролевой игры: Вы общаетесь со мной, я — байер. В нашем магазине представлена продукция, более дешевая, чем Ваша, и менее престижная. Убедите меня взять в ассортимент Вашу продукцию
Навыки работы руками	Дать какое-то устройство и попросить определить неполадки (желательно, чтобы устройство было в масле или что-то подобное), чтобы увидеть, насколько человек готов к работе руками и грязной работе
Навыки реферирования (т. е. работы в качестве референта) и работы с информацией	Претенденту нужно дать любую статью или обзорный материал объемом 3 — 4 страницы (без узкоспециализированных терминов), попросить выбрать наиболее важные факты и доходчиво изложить их
Навыки самостоятельного поиска информации	Вам необходимо организовать конференцию от имени компании. Раньше Вы никогда не занимались организацией мероприятий такого масштаба. Ваши действия?

Компетенции	Инструмент проверки
Навыки убеждения	• Убедите меня, что Вы хороший менеджер по продажам. • Я — Ваш клиент. Товар такой-то (даем вводные данные, чтобы заодно проверить обучаемость). Вы пришли ко мне, а я говорю: «Дорого». Отвечайте, пожалуйста, в режиме диалога. • Найдите как можно больше убедительных аргументов, почему не надо умыться. Время пошло (еще, еще...)
Навыки управления конфликтами и решения сложных ситуаций	• В крупной компании сложилась такая ситуация: региональный отдел продаж длительное время находился в офисе, отдельном от других подразделений. В какой-то момент руководство компании приняло решение о перемещении всех отделов в общий офис, из-за чего возник конфликт. Определите истинные и мнимые позиции сторон и предложите пути решения конфликта. • Клиент предъявляет претензию по срокам выполнения заказа. Эти сроки реально были нарушены, но завтра заказ будет выполнен, а клиент требует возврата денег. Ваши действия? • Как Вы будете действовать в ситуации, когда клиент предъявляет претензию по срокам поставок (они реально были нарушены), но Вы за эти сроки ответственности не несете? • У Вас возник конфликт с коллегой из-за того, что он периодически Вас подводит. Ваши действия? • Один из Ваших подчиненных становится негативным неформальным лидером. Предложите как можно больше выходов из данной ситуации.

Компетенции	Инструмент проверки
Навыки управления конфликтами и решения сложных ситуаций (Окончание)	• У Вас есть два кандидата-финалиста. Оба соответствуют профессионально, но один имеет выраженные задатки лидера, а другой нет. Кого возьмете и почему? • Ваш коллега из другого отдела часто Вас подводит по рабочим вопросам. Ваши действия?
Навыки управления людьми	• Ваш сотрудник постоянно переспрашивает Вас о том, как выполнять достаточно простую работу, при этом делает все правильно. Приведите, пожалуйста, как можно больше причин такого поведения и выходов из этой ситуации. • В компании возникает конфликт интересов: сотрудники отдела продаж заинтересованы в большем заработке, а руководство не может поднять оклады, так как это не вписывается в бюджет. Приведите как можно больше выходов из этой ситуации
Навыки установления контакта	• Я — Ваш новый клиент, продайте мне... Наблюдение за поведением в первые 5 минут интервью. • Вы пришли к доктору. С чего вы начнете разговор? • Вы пришли к доктору, около кабинета большая очередь, Вас не хотят пускать. Ваши действия?
Навыки фильтрации звонков/посетителей	Как Вы будете определять, с кем соединять руководителя, а с кем нет?
Наличие системы ценностей	• Что такое хорошая команда? Что такое самореализация? Что значит быть успешным человеком?

Компетенции	Инструмент проверки
Наличие системы ценностей (Окончание)	• Кейс, основанный на системе ценностей компании. Например: Вы можете продать, но клиент потом останется недоволен. Как Вы поступите? Вы можете пообещать сотруднику карьерный рост, и это мотивирует его на ближайшие полгода. Однако Вы точно знаете, что обещания сдержать не сможете. Ваши действия?
Наставничество и развитие потенциала	• Сотрудник допустил по неопытности (не по халатности или злему умыслу) достаточно серьезную ошибку, исправление которой потребовало большого времени и усилий. Ваши действия как руководителя? • Ваш сотрудник недостаточно корректно общается с коллегами. Проведите беседу с ним, представьте себе, что я — этот сотрудник. • Кто несет ответственность за развитие сотрудников компании? От кого в большей степени зависит рост эффективности сотрудника в организации? • Почему в одних отделах люди развиваются профессионально и карьерно, а в других нет? • Будет ли целесообразно взять на работу на рядовую позицию в Ваш отдел человека, у которого был ранее руководящий опыт работы? В каких случаях?
Настрой на мнение руководителя	Как Вы определяете, хорошо ли Вы работаете? (Должна быть ссылка на мнение и удовлетворенность руководителя.)
Нацеленность на результат	• Опишите свою работу за последний квартал (процесс или результат). • Что самое главное в работе по Вашей специальности (процесс или результат)? Как оценивается эффективность работы менеджера проекта?

Компетенции	Инструмент проверки
Нацеленность на результат (Окончание)	• Почему одни люди предпочитают в сложных ситуациях обращаться за советом, а другие — действовать самостоятельно? • Кейс на поиск выхода из стрессовой ситуации (отвергаются первые 2 — 3 решения). • Какая планка целей является оптимальной: завышенная или средняя? • Что лучше: точно спрогнозировать и выполнить план или перевыполнить? • В какой ситуации можно сказать, что Вы всего достигли? • Что Вам нравится в работе? Что Вам нравится во взаимодействии с клиентами? • Что Вам нравится в продажах? • Что такое хороший продавец? • Что вызывает азарт в работе? • Что такое успех на работе?
Нацеленность на стабильность	Кем Вы себя видите в нашей компании через три года? (Не должно быть резких перемещений.)
Неконфликтность	• Из-за чего возникают конфликты? • Что такое хороший клиент? (Должны быть позитивные формулировки.) Почему одни люди часто вступают в конфликты, а другие нет? • Работа с возражением: повторяем «Дорого» 4 — 5 раз вне зависимости от аргументов продавца, т. е. мы постоянно возвращаем кандидата к одной и той же ситуации, что чаще всего вызывает раздражение. • Сравните свою нынешнюю работу и предыдущую. (На что обращает внимание: на сходство или на различие?)

Компетенции	Инструмент проверки
Неприятие действий в ущерб компании	Описание кейса, где идет много-много действий и одно из них связано с личным вознаграждением как фактором принятия решения. Кандидат должен заметить это. Если он говорит, что это плохо, то начинаем провоцировать, прося объяснить, комментируя, что компания ведь не понесла прямого ущерба. Если человек не может внятно объяснить, то его ответ, скорее всего, был социально желательным
Нестандартное мышление, мышление вне рамок	• Кейс «Сеть хлебопекарен» (см. с. 75 – 76). • Кейс «Продажа или продвижение абсурдного продукта» (незвонящий будильник, невпитывающий памперс, жевательная резинка с запахом перегара и т. п.). • За две минуты назовите как можно больше способов нестандартного использования ручки (любой другой предмет)
Нормальная самооценка	• Какое Ваше самое значимое достижение? Почему Вы так считаете? • Вы хорошо работаете? Почему Вы так думаете?
Обучаемость	• Почему одним людям нравится все время учиться, а другие к этому не склонны? • Вам необходимо выбрать оптимальный вариант поставки офисного оборудования. Поставщик А предлагает ассортимент по цене на 10% выше, чем поставщик В, но при вашем объеме закупка у поставщика А скидка составит 15%, а у поставщика В — 5%. Каким образом Вы будете принимать решение, с учетом того, что поставщик А предлагает гарантийное обслуживание на полгода дольше (по статистике в этот период средняя стоимость самостоятельного обслуживания составляет \$150)?