**Тема 5. Ділове спілкування в процесі управління персоналом**

1. ***Вимоги до сучасного керівника***
2. ***Стилі управлінської діяльності***
3. ***Створення сприятливого психологічного клімату ділового спілкування***
4. ***Методи прийняття на роботу***
5. ***Методика прийому на роботу на основі співбесіди з кандидатом***
6. ***Зарубіжний досвід***
7. ***Вимоги до сучасного керівника***

***Етика* *управління***— це культура життя і співпраці з людьми, така організація людських колективів, за якої кожен може творчо, максимально самовіддано виконувати посильну справу.

Щоб запобігти можливим негативним наслідкам через не виважені дії того чи іншого керівника соціально-економічної сис­теми будь-якого рівня, розробляються і втілюються в практику відповідні правила і вимоги.

На сьогодні існує достатня кількість так званих «моделей» ке­рівника, розроблених спеціалістами, які включають відповідні професійні та морально-особистісні вимоги. При цьому кожна така модель створювалася на основі практики. їх суть полягає в тому, що виділяються основні риси, вимоги, якими повинен во­лодіти сьогоднішній керівник, менеджер: організаторсько-ділові риси, професійні, особистісні якості, риси характеру.

Моделі керівника є основою професіограм на штатні посади, на всі конкретні керівні посади з урахуванням особливостей діяль­ності даної організації, фірми, підприємства.

Так, модель керівника, запропонована В.М. Шепелем, вклю­чає три блоки якостей керівника:

1. *загальні якості* (високий рівень інтелекту, фундаментальні знання, достатній досвід);
2. *конкретні якості* (ідейно-моральні: світогляд, культура, мо­тивація; науково-професійні: знання, досвід, компетенція; органі­заційні якості: уміння добирати і розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати контроль; психофізичні якості: добре здоров'я, схильність до системного мислення, тренована пам’ять тощо);

• *специфічні особистісно-ділові якості* (комунікабельність, емпатичність, стресостійкість, красномовство тощо).

Р. Л. Кричевський виділяє такі якості сучасного керівника:

1. високий професіоналізм. Це є основою формування і під­тримання авторитету керівника;
2. відповідальність і надійність. Дефіцит цих якостей ми постійно відчуваємо в нашому повсякденному житті;
3. упевненість у собі, уміння впливати на своїх підлеглих. Ус­піх управлінської діяльності багато в чому визначається саме ці­єю рисою, тому що, по-перше, у тяжкій ситуації можна покласти­ся на такого керівника; по-друге, упевненість керівника пере­  
   дається підлеглим, і вони діють відповідним чином; і, по-третє, це важливо при контактах з іншими керівниками;
4. самостійність. Керівник повинен мати свою позицію, свою особисту точку зору на ті чи інші проблеми і підтримувати таку самостійність у підлеглих;
5. творче вирішення завдань, прагнення до успіху. Це зале­жить від інтелекту керівника та його мотивації.

Керівник корпорації «Дженерал моторс» Р. Герстенберг ви­значає такі риси, якими має володіти менеджер:

1. компетентність — кожен менеджер повинен знати, як на ви­сокому професійному рівні виконувати свою роботу;
2. високий ступінь відповідальності в усіх справах та збере­ження при цьому власної гідності;
3. чуття нового та вміння йти на розумний ризик;
4. гнучкість, чуття оточуючого, гостре сприйняття виникаючих потреб, відчуття часу, подій;
5. висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все найдосконалішим чином.

**Отже, щоб максимально проявити себе обізнаним зі справою керівником, завоювати довіру партнерів,** *необхідно дотримувати­ся ряду порад:*

* не лякайтесь важко розв'язуваних завдань; серед багатьох завдань і проблем виберіть головні, пріори­тетні та сконцентруйте на них увагу; розкладіть велику проблему на ряд менших і послідовно їх розв'язуйте; умійте за необхідності сказати тверде «ні»; починайте робочий день з вирішення найбільш важких і неприємних справ;хто чітко планує, той виграє;
* приділяйте постійну увагу своєму здоров'ю; щодня виділяйте час для вивчення спеціальної літератури, підвищення професійного рівня; постійно аналізуйте власне життя, вчіться на власних по­милках; уважно слухайте інших, але рішення приймайте самі; прагніть до ділових стосунків, відокремлюючи їх від диску­сій і суперечок, що не стосуються справи; не втручайтесь у торги. Розбирайтесь спочатку з проблема­ми, а потім з людьми; визначайте суть інтересів у процесі ділового спілкування та підприємництва; при наближенні неприємностей сміливо йдіть назустріч, щоб або їх заблокувати, або, у крайньому разі, послабити непри­ємні наслідки; необхідно повсякденно запитувати себе: «Чи завжди я надаю до­статньо уваги людям?», а також не забувати, що досягти чогось знач­ного і великого можна лише тоді, коли ви навчитесь обмежувати себе.

Кар'єра в широкому розумінні цього слова означає успішне просування в області якоїсь діяльності.

**Кар'єра керівника** — це індивідуально усвідомлені та зміню­вані позиції і поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльніс­тю протягом його життя.

***До основних цілей ділової кар'єри керівника з точки зору його життєвих позицій відносять:***

* відповідальність професії і займаної посади рівню самооцін­ки керівника;
* отримання морального задоволення;
* повага зі сторони соціального оточення (рідних, знайомих тощо);
* творчий характер діяльності, досягнення відносної незалеж­ності;
* гідна оплата управлінської праці;
* наявність вільного часу для самовдосконалення, відпочинку виховання дітей тощо;
* наявність різних пільг, що є додатковим стимулом для дія­льності;
* потенційна можливість гідного життя після виходу на пенсію.

1. ***Стилі управлінської діяльності***

Багатоманітність і складність розв'язуваних керівником завдань призводять

до труднощів під час опису цієї діяльності. У кожного керівника складаються певні стереотипи управ­лінської діяльності. У науках про управління ці стереотипи заве­дено називати стилем управління.

Нині існує кілька досить поширених концепцій стилів управ­ління, які широко використовуються в процесі підготовки керів­ників та менеджерів. До найвідоміших концепцій належить традиційна концепція стилю управління.

Ця концепція склалася в 30-ті роки й була найбільш популяр­ною до середини 70-х років. Вона спиралася на досить прості та очевидні елементи способу управління й через це добре описувала справді значимі стильові характеристики. До головних пара­метрів належали:

* спосіб прийняття рішення;
* спосіб розподілу функцій у розв'язанні завдань;
* форми контролю;
* оцінка;
* розподіл (атрибуція) відповідальності.

Під стилем управління розуміють стійку систему способів, методів і форм впливу керівника на підлеглих, що складає своє­рідний почерк управлінської поведінки.

*Авторитарний стиль* (директивний чи диктаторський). Усі рі­шення ухвалюються одноосібно керівником, причому завжди точно окреслені «межі компетентності». Рішення надходять у вигляді ди­ректив, які не підлягають обговоренню. У такого керівника завище­на самооцінка та різко занижена оцінка оточення, особливо підлег­лих; наслідком цього є недовіра до підлеглих, нехтування ними.

*Демократичний стиль.* Характеризується тим, що прийняття рішень здійснюється з участю колективу, тобто співробітники — це не просто виконавці чужих рішень, а люди, які мають власні цінності та інтереси. У таких організаціях значно зростають іні­ціативність співробітників, кількість творчих нестандартних рі­шень, поліпшуються моральний клімат та загальна задоволеність співробітників організацією.

*Ліберальний стиль* (натуральний, анархічний, нейтральний або формальний). По суті це означає втрату керівництва, відхід від активного управління. Рішення керівнику нав'язують підлег­лі. Учасники групи (колективу) мають повну свободу, їх актив­ність має спонтанний характер.

Різні класифікації стилів управління доповнюються й іншими різновидами стилів, які в результаті є змішаними або проміжковими між основними стилями.

Необхідно відзначити, що:

1. у чистому вигляді ці стилі керівництва трапляються досить нечасто, як правило, спостерігається поєднання стилів;
2. немає універсального стилю управління. Усі стилі мають свої переваги і недоліки;
3. ефективність керівництва залежить насамперед від гнучкос­ті використання позитивних сторін того чи іншого стилю та вміння нейтралізувати його слабкі сторони.

Таким чином, мова може йти лише про адекватність чи неадекват­ність конкретної ситуації, конкретних умов, конкретних потреб вико­ристання того чи іншого стилю управління. Наприклад, в екстремаль­них умовах, на етапі організації і створення фірми, установи життєво необхідний авторитарний стиль керівництва. В умовах же повсякден­ного життя, коли налагоджене виробництво, спрацьований колектив, найефективнішим є демократичний стиль. Умови творчого пошуку диктують доцільність використання елементів ліберального стилю.

Вибір керівником того чи іншого стилю керівництва визнача­ється об'єктивними і суб'єктивними факторами.

У 70-ті роки минулого століття в усьому світі почався процес перегляду старих методів управління та формування нових, що пов'язано з посиленням міжнародної конкуренції та швидким проникненням на ринок «східних тигрів». На цей час, особливо у великих корпораціях (як в Америці, так і в Європі), склався дуже цікавий стиль — «приховане», або «анонімне», управління.

Сенс цього стилю полягає в тому, що вища ланка керівництва, яка приймає найбільш відповідальні рішення і визначає життя всієї корпорації, була невідома не тільки рядовим співробітникам, а й ке­рівникам нижчої й навіть середньої ланки. Директор (президент) ні з ким не входить у контакти, крім двох-трьох наближених заступ­ників. Такий стиль керівництва склався в період незаперечного лі­дерства американського бізнесу і спричинив надмірну самовпевне­ність і сповільнення темпів зростання компаній. Це відобразилось навіть в архітектурі офісу — окремий вхід (для вищого керівницт­ва), окремий ліфт, повністю ізольований поверх тощо.

Але зіткнувшись з дедалі більшою конкурентоспроможністю компаній Європи та Сходу, які швидко розвивались, ці корпоратив­ні монстри почали втрачати свої позиції. Управлінська машина ви­явилася настільки громіздкою, що керівництво не могло оперативно приймати рішення в змінюваних ринкових ситуаціях. Наслідком цього став процес «відкривання» керівництва, передавання голов­них функцій управління безпосередньо виконавчим органам. Так склався «відкритий», або «видимий», стиль управління. Його гасло: «Керівник завжди до послуг співробітників». Усвідомлювався той факт, що у швидко змінюваному світі тільки ініціатива та творча ак­тивність співробітників можуть дати достатню кількість нових ідей, необхідних для прискореного розвитку підприємства.

Протягом останніх 15—20 років з'явилося чимало розробок, пов'я­заних з проблемою методів та стилів керівництва. Так, деякі автори виокремлюють такі стилі, як виконавчий та ініціативний.

Виконавчий стиль характеризується орієнтацією керівника на офіційну субординацію та міжособистісні контакти, а при ініціа­тивному стилі переважають орієнтації на справу та на себе.

1. ***Створення сприятливого психологічного клімату ділового спілкування***

***Психологія ділового спілкування*** — це єдність знань, що відображають закономірності психічної діяльності партнерів і уміння застосовувати ці знання в конкретних ділових ситу­аціях, що дозволяє створити сприятливий психологічний клімат ділового спілкування.

В діловому спілкуванні необхідно стримувати прагнення до досягнення односторонніх вигод для себе. В протилежному випадку можна втратити ділового партнера.

У розмові з діловим партнером потрібно вселити у нього впевненість його власної значущості і авторитету фірми, яку він представляє. Кожна людина пристрасно прагне бути оціне­ною по достоїнству.

Необхідно прагнути говорити з партнером про те, що його цікавить, або про те, що він добре знає. Тому що людину, з якою ви розмовляєте, набагато більше цікавить він сам, його сподівання і його проблеми, ніж ви і ваші проблеми.

При спілкуванні з діловим партнером дуже важливо нази­вати його на ім'я якомога більш невимушено і привітно. Дейл Карнеги стверджував, що для будь-якої людини найблагозвучнішим є його ім'я.

Не слід бути категоричним в своїх висловах і самовпевнено відстоювати свою позицію. Відомо, що в дев'яти випадках з десяти суперечка закінчується тим, що кожний з його учас­ників залишається при своїй думці. Бажано висловлювати свою думку якомога скромніше, це викликає менше запере­чень. При зіткненні поглядів набагато вигідніше піддати себе самокритиці, ніж слухати звинувачення з чужих вуст. Це по­лестить самолюбності ділового партнера, і він сам почне пом'якшувати вашу вину.

Щоб критика на адресу ділового партнера була сприйнята без образи, необхідно створити у нього сприятливий психо­логічний фон для сприйняття зауважень. Всяке зауваження сприймається легше, якщо воно слідує за схваленням.

***Вислуховування співрозмовника як психологічний прийом***

Уміння слухати є найважливішим фактором ділового спілкування. Бізнесмен, який говорить тільки про себе і свою фірму, не виявляючи цікавості до своїх ділових партнерів, як правило, не добивається серйозних успіхів і зрештою позбав­ляється і партнерів, і клієнтів. Якщо співрозмовник бачить ва­ше бажання його слухати і співпереживати, то він проникається почуттям подяки до вас за це.

***Розрізняють активне і пасивне вислуховування***. Пасивне вислуховування характеризується невтручанням в розмову або вимовою нейтральних фраз, як "Це дуже цікаво", "Я вас розумію" і т.д.

До активного вислуховування психологи відносять: "ви­явлення" або "уточнення" слів співрозмовника, який говорить ("Що з цього виходить", "Ви хочете цим сказати, що...", "Тільки поясніть це більш детально"), перефразовування ("Ви думаєте, що...", "Як я зрозумів вас, з цього виходить що...", "Ви говорите, що...", "Якщо я не помиляюся, то цим ви хочете ска­зати, що..."), резюмування ("Отже...", "Якщо підвести підсумок сказаному вами, то...", "Наскільки я зрозумів, ваша основна ідея полягає в тому, що...").

Якщо ви відчуваєте втому, то ваша здатність слухати вис­нажується. В таких випадках слід звернутися до співрозмовника з проханням говорити повільніше. Так поступають досвідчені учасники переговорів, які розуміють, що людина не завжди може знаходитися в піці своєї активності і іноді для то­го, щоб вона повністю сприйняла сказане, потрібно лише уповільнити темп.

М. Дональдсон вважає, що ніде в світі не вміють слу­хати співрозмовника так, як на острові Балі в Південно-Східній Азії. "Ваш співрозмовник спокійно стоїть навпроти і пильно дивиться в якусь точку позаду ваших очей. Ство­рюється враження, що він заглядає прямо у вашу душу. Він ні найменшим рухом не намагається поквапити вас, щоб ви швидше закінчили свою думку. Він терпляче і спокійно слу­хає. Коли ви замовкаєте, слідує невелика пауза — співрозмов­ник чекає, можливо, ви ще що-небудь хочете додати, і лише після цього починає говорити сам."

***Створення гарного враження про себе.***

Для успішної роботи з діловим партнером необхідно ство­рити хороше враження про себе. Для цього необхідно поводи­тися природно і розкуто, але не фамільярно. При спілкуванні з діловим партнером слід спиратися на свої кращі людські, про­фесійні якості і прагнути не проявляти слабі. Постійно виказу­вати щирий інтерес до ділового партнера, проте не переходити межу щирості і не перетворюватися на підлесника. Похвалити можна за знання, уміння, зовнішній вигляд, стан кабінету або квартири, особисті якості рідних або друзів. Говорити більше компліментів, які містять невелике перебільшення якостей ділового партнера, — і він напевно постарається стати таким. Особливим успіхом серед безлічі компліментів користується така форма — "комплімент на фоні антикомпліменту самому собі". Посилена дія такого компліменту пов'язана із задоволен­ням відразу двох потреб вашого співрозмовника:

1. в удосконаленні якоїсь своєї риси вдачі, здатності, звич­ки, уміння;
2. у задоволенні своєї установки на критику партнера по діловому спілкуванню.

Ф.Л. Кузин рекомендує заздалегідь готувати невели­кий *набір компліментів для різних випадків, ситуацій і людей.* При цьому слід дотримуватися кількох простих правил:

* комплімент повинен відображати тільки позитивні якості без подвійного значення, коли якість можна оцінювати і як позитивну, і як негативну;

1. відображена б компліменті позитивна якість повинна мати лише невелике перебільшення. Велике перебільшення переводить комплімент в знущання;
2. не можна робити комплімент щодо тих якостей, від яких чоловік прагне позбутися;
3. комплімент не повинен давати рекомендацій і повчати;
4. до компліменту не можна робити добавок, які перетво­рюють його на "ложку дьогтю", тобто істотно погіршу­ють сам комплімент. Особливо протипоказані компліменту лестощі, тим більше підлабузництво.

При спілкуванні необхідно знати особисті інтереси діло­вого партнера, його захоплення, прагнення, потреби сім'ї. Як­що вести розмови в цьому руслі, то виникають позитивні емоції, підвищена активність і вас вважатимуть людиною чуй­ною і уважною.

Для створення доброго враження про себе у ділового парт­нера необхідно, щоб почуття, думки і інтереси ділових парт­нерів знаходилися в гармонії, щоб їм було добре разом і вони відчували опору один в одному, взаємну пошану і згоду. Для цього необхідно зосередитися на схожості між діловими парт­нерами і досягати її різними способами:

1. ***через мову тіла*** (поза, в якій ви сидите або стоїте, поло­ження ніг, жестикуляція, положення голови, хода, вираз обличчя, дихання, дотик, одяг);
2. ***через мову*** (тембр голосу, темп мови, набір слів, тон, сила голосу, використання професійних слів і виразів);
3. ***через почуття*** (терпимість, зацікавленість, прояв пошани до кваліфікації, рис вдачі і досвіду співрозмовника).

Особливе значення має тембр свого голосу і швидкість мо­ви. Якщо один діловий партнер говорить дуже швидко, а інший дуже повільно, то можливий конфлікт між ними. Той, хто говорить швидко, гарячиться і починає говорити ще швид­ше, а у його співрозмовника це викликає відчуття невпевне­ності і протесту, і як реакція — він говорить ще повільніше. То­му слід прагнути, щоб швидкість мови ділових партнерів була приблизно однаковою.

Для справляння доброго враження дуже важливо, які зна­ки уваги одержує діловий партнер від оточуючих. Всі знаки уваги можна розділити на декілька категорій: пози­тивні — негативні, фізичні — психологічні, обумовлені — нео­бумовлені (спонтанні).

***Позитивні знаки*** ***уваги*** доставляють нам радість, зміцню­ють в нас віру в свої сили. Вони можуть виявлятися в будь-якій формі: визнання наших достоїнств, похвала, увага до нас, радість, гордість, захоплення і т.п.

***Негативні знаки уваги***, навпаки, викликають у нас почут­тя досади і формують відчуття приналежності до невдах. Та­кими знаками можуть бути критика, презирство, висміюван­ня, жаль, недовір'я, невдячність. Але найгірше — це нульові знаки уваги. У ув'язненого, який знаходиться в одиночній ка­мері, швидко наступає психічний розлад.

Особливий ефект мають ***фізичні знаки уваги***. Легкий до­тик, поплескування по плечу, сердечне рукостискання мають велику позитивну дію. Необхідно стежити, щоб ваші наміри не були неправильно витлумачені і не створилося враження, що ви поводитеся фамільярно, запанібрата. Фізичні знаки уваги мають лікувальний характер для самотніх людей, що перенес­ли серцеве захворювання. Наприклад, погладжування домаш­ньої кішки або собаки сприяє найшвидшому одужанню.

1. ***Методи прийняття на роботу***

Правила по прийому на роботу практикуються в США і узяті із статті Н. Бекстера.

Знання їх може стати в нагоді вам тоді, коли ви надумаєте заснувати власну справу і вам доведеться бути в ролі працедавця.

Наймаючи людей, працедавці США використовують резюме, тобто короткий опис трудової діяльності, анкети, проводять письмові тести, знайомляться з медицинським висновком, з так званими прохальними листами, проводять співбесіди з кандидатами на вакантні місця.

У ***анкеті*** слід повідомити дані про себе і дані про роботу, яку ви хочете одержати, а саме:

* домашня адреса, телефон (і телефон друга, родича);
* назва передбачуваної роботи;
* досвід роботи, вже придбаний, місце колишньої роботи, ім'я і адреса колишнього працедавця, назва професії, розмір зарплати, причину звільнення з роботи;
* освіта — назва і місце учбового закладу, дані про диплом, сертифікат, перелік дисциплін які вивчалися;
* інші відомості про себе: хобі, суспільні організації, в яких ви полягаєте, одержані нагороди;
* конторське устаткування, верстати, машини, механізми, якими ви умієте користуватися, свій кваліфікаційний розряд.

У анкеті можуть бути питання про сімейний стан, про судимість.

У ***резюме*** опишіть, яких результатів ви добилися на колишньому робочому місці.

Об'єм резюме не повинен перевищувати двох сторінок. Краще застосовувати аналітичний порядок викладу, а не хронологічний. По такому резюме працедавець відразу може визначити, чи відповідає працівник тим обов'язкам, які належить йому виконувати.

Вам доведеться написати ***прохальний лист***, коли ви висилаєте потенційному працедавцю резюме своєї трудової діяльності або заповнену анкету.

Воно повинне бути написане так, щоб привернути увагу працедавця, переконати його, що ви необхідні компанії.

В основній частині листу дайте короткий опис ваших якостей з посиланням на резюме.

В кінці листу повинне бути прохання про співбесіду. Запропонуйте можливу дату і час зустрічі, відзначте, що ви обов'язково підтвердите призначений вам час.

На закінчення використайте стандартні ввічливі фрази, надрукуйте ваше повне ім'я**,** номер свого телефону.

Проводиться також співбесіда або тестування.

***Тести*** можна розділити на чотири категорії: перевірка загальних здібностей працівника, перевірка його практичних навиків, визначення швидкості реакції, медичне обстеження. Державні установи, які часто люблять удаватися до всякого роду тестуванню, звичайно надають претенденту зразки тестів.

Більшість тестів заснована на підрахунку кількості правильних відповідей, інші — на підрахунку як правильних відповідей, так і міри достовірності в неправильних відповідях.

Багато хто якнайбільше боїться співбесіди. Але разом з тим саме ***співбесіда*** — як найкращий спосіб показати працедавцю кращі свої якості. Ви повинні переконливо довести, що розумієте характер майбутньої роботи, що можете з нею справитися.

***2. Методика прийому на роботу на основі співбесіди з кандидатом***

Керівник має прийняти рішення, наслідки якого можуть відчуватися роками. Тому робити це слід обдумано. Співбесіда з претендентом потребує підготовки.

***Керівник повинен:***

* + - пам’ятати на яку посаду претендує кандидат;
    - до співбесіди знайти час, щоб ознайомитися з біографією кандидата;
    - визначити запитання, які необхідно поставити;
    - намагатися бути у відповідному настрої

***Щоб співбесіда була проведена вдало і мала позитивний результат*** необхідно спланувати бесіду так, щоб нічого не відволікало вашої уваги (телефонні дзвінки, відвідувачі тощо). Необхідно вибрати для співбесіди відповідне комфортабельне приміщення. Перше враження може бути хибним, тому не слід виявляти упередженості. При спілкуванні потрібно переконатися, що кандидат знає ваше ім’я та посаду. Звертатися до претендента необхідно на ім’я, сприймати його як цікаву людину, у якої можна про щось дізнатися. переляканий кандидат не зможе продемонструвати свої здібності в повному обсязі, тому спілкуючись з ним необхідно бути доброзичливим, чуйним, посміхатися. До кандидата потрібно ставитися так, як вам би хотілося, щоб ставилися до вас, коли б ви помінялися ролями. Кандидату необхідно повідомити все стосовно посади – як позитивні так і негативні сторони ( вимоги, умови роботи, режим робочого дня, привілеї, заробітна плата) але не можна перебільшувати можливостей просування по службі. З претендентом говорити повільно і чітко, щоб він усвідомив почуте, не давати обіцянок, які не можливо буде виконати.

***Спілкуючись з кандидатом:***

* + - * формулюйте питання чітко і стисло;
      * ставте запитання послідовно, по черзі;
      * починайте з легких запитань, складніші залишайте на кінець бесіди;
      * запитайте, що він робив, що прагне робити, що може і що стане робити;
      * не ставте очевидних запитань( «Ви старанні?», «Ви вмієте вживатися з колегами?»);
      * Додатково перевірте відповіді, ставлячи ті ж питання по-іншому;
      * Ставте запитання, які потребують розгорнутої відповіді, а не відповідей «так» і «ні»;
      * Зверніть увагу на запитання, які ставить вам претендент.

Ось список деяких **питань, що найчастіше зустрічаються, в ході співбесіди, до яких вам слід наперед підготуватися:**

* Чому ви звернулися про прийом на роботу саме по цій професії?
* Що ви збираєтеся робити, якщо... (звичайно слідує опис якої-небудь критичної ситуації на вашому робітнику місці)?
* Які ваші сильні і слабкі сторони?
* Якого роду роботу ви якнайбільше любите робити?
* Які ваші інтереси поза роботою?
* Які результати роботи доставляють вам найбільше задоволення?
* Яка була ваша найсерйозніша помилка?
* Що б ви хотіли змінити в своєму минулому?
* Які предмети вам подобалися якнайбільше і менше всього в школі?
* Що вам подобалося якнайбільше і менше всього на колишній роботі"?
* Чому ви залишили колишню роботу?
* Які ваші цілі в житті, як ви їх плануєте досягти, ніж ви сподіваєтеся займатися через 5—10 років?
* На яке дарування ви розраховуєте?

Якщо вас питають про ваші сильні сторони, говоріть про те, що має безпосереднє відношення до майбутньої роботи. Якщо питають про слабкі сторони, пов'яжіть їх з сильними сторонами (наприклад, ви не задоволені тим, що, прагнучи розглянути картину виробництва в цілому, дуже, на ваш погляд, багато уваги надаєте деталям). Якщо вас питають про які-небудь негативні риси у вашому житті (судимість, невдачі в навчанні, звільнення і ін.) будьте готові показати, який урок ви витягнули з цього.

**Можна поставити питання працедавцю.**

Але співбесіда — це завжди діалог. Ось деякі з питань, які вам слід задати працедавцю.

* Як приблизно виглядатиме мій робочий день?
* Кому безпосередньо я підкорятимуся? Чи можу я з ним зустрітися?
* Чи буде хто в підпорядкуванні у мене? Чи можна мені з ними зустрітися?
* Які програми навчання і підготовки надаються?
* Які можливості є для службового, і професійного зростання?
* Чому це місце залишив колишній працівник?
* Які плани у компанії у відношенні... (вкажіть на деякі проекти, про яких ви читали або чули) ?
* Які перспективи розвитку організацій?
* Чи є знижки для працівників під година придбання продукції,  
  яку випускає організація?
* Чи практикується в організації понад нормова робота?
* Які використовуються системи виплати?
* Хто є конкурентом даної організації?
* Чи має організація свої дитячі, лікувально-оздоровчі заклади?
* Які шанси на отримання більш високої посади?
* Чи будуть створені умові для навчання, підвищення кваліфікації чи перепідготовки?
* Чи можливе скорочення посади? У зв'язку з чим?
* Чи можна розраховувати на допомогу організації у працевлаштуванні у випадку скорочення працівників?

Постарайтеся закінчити співбесіду в позитивному ключі, підтвердіть свою зацікавленість в отриманні даної роботи і постарайтеся показати, чому саме ви будете хорошим вибором для такої роботи.

***3. Зарубіжний досвід***

Зa кордоном склалося кілька систем прийняття на роботу. Наприклад, **в Англії** поширена практика приймати на роботу або через ***спеціалізовані бюро та агенції***, або за ***наявності «рекомендаційних листів» з попередніх місць роботи*** (вони є певним аналогом наших характеристик, але мають більше значен­ня). В ***Ізраїлі*** прийнята узаконена ***система протекціонізму*** — на роботу приймають тільки за наявності двох «поручителів», які не­суть юридичну та фінансову відповідальність за дії свого протеже.

У фірмі «Маккей Епвілоум» розроблений ***десятиетапний процес відбору співробітників***. І хоч цей процес здається таким же повільним і болісним, як китайські тортури водою, він виправдовується порів­нянно з проблемами і хвилюваннями процесу звільнення працівників.

1. *Візит до консультанта з промислової психології*. Ця інфор­мація вже ні до чого не зобов'язує, але стає корисною, коли в процесі трудової діяльності виникає потреба вплинути на сильні чи слабкі сторони даної людини.
2. *Кандидата запрошують на співбесіду*. Працівник відділу кад­рів добре знає професійні вимоги до кандидата і дуже добре роз­бирається в людях.
3. *Кандидата запрошують на шість — сім співбесід із членами адміністрації фірми*, які потім спільно аналізують свої висновки і письмово їх викладають як при прийнятті, так і при відмові.
4. *Директор фірми розмовляє з кандидатом на посаду*, упродовж ЗО хв.
5. *Директор фірми розмовляє з кандидатом на посаду* протягом ЗО хв. *по телефону*. Оцінюється вміння кандидата вирішувати ді­лові проблеми по телефону.
6. *Збирається інформація про кандидата із зовнішніх джерел*.
7. *Бесіда з кандидатом у нього вдома, в присутності сім'ї*, де він найкраще розкривається як особистість.
8. *Бесіда з кандидатом за інших обставин* (наприклад, у кон­цертному залі чи кінотеатрі), вияснення його смаків та вміння поводитися з людьми і серед людей.
9. *Візит кандидата до двох-трьох бізнесменів високого рангу не конкуруючих фірм*, які потім передадуть свої враження і оцін­ку рис кандидата.
10. *Візит до Майстра*. У кожному місті є свій Майстер-спеціаліст вищого класу в будь-якій професії: майстер-бухгалтер, майстер - виконавчий секретар тощо. Кандидат, який успішно пройшов по­передні етапи, повинен витримати екзамен у Майстра.

Ці десять етапів забезпечують успішний відбір кадрів під час прийняття на роботу. При цьому потреби в рекомендаціях, пись­мових характеристиках немає.