

7. Факторы и методы расчета численности службы управления персоналом

- ▶ общая численность работников организации;
- ▶ специфика деятельности организации, производственные масштабы;
- ▶ социальная характеристика организации, структурный состав и квалификация персонала;
- ▶ уровень сложности и комплексности задач, решаемых службой управления персоналом.



[Главная](#) > [ЕКС](#)

Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС)
Квалификационные характеристики должностей работников учреждений органов по делам молодежи
Утвержден Приказом Минздравсоцразвития РФ от 28.11.2008 N 678

- [I. Общие положения](#)
- [II. Должности руководителей](#)
 - [Директор учреждения \(филиала учреждения\)](#)
 - [Начальник отдела \(заведующий\) учреждения \(филиала учреждения\)](#)
- [III. Должности специалистов](#)
 - [Специалист по работе с молодежью](#)
 - [Специалист по социальной работе с молодежью](#)

I. Общие положения

1. Раздел "Квалификационные характеристики должностей работников учреждений органов по делам молодежи" Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих (далее - ЕКС) предназначен для решения вопросов, связанных с регулированием трудовых отношений, обеспечением эффективной системы управления персоналом в учреждениях органов по делам молодежи (далее - учреждения).
2. Раздел "Квалификационные характеристики должностей работников учреждений органов по делам молодежи ЕКС состоит из трех разделов: I - "Общие положения"; II - "Должности руководителей"; III - "Должности специалистов".

Квалификационные характеристики, содержащиеся в разделе "Квалификационные характеристики должностей работников учреждений органов по делам молодежи (далее - квалификационные характеристики)" ЕКС, могут применяться в качестве нормативных документов прямого действия или служить основой для разработки должностных инструкций работников учреждений, содержащих конкретный перечень должностных обязанностей с учетом особенностей организации производства, труда и управления, а также прав и ответственности работников.

3. Квалификационная характеристика каждой должности содержит три раздела: "Должностные обязанности", "Должен знать" и "Требования к квалификации".

В разделе "Должностные обязанности" содержится перечень основных функций, которые могут полностью или частично

Методы расчета численности специалистов кадровой службы

- ▶ **Экономико-математические** - выявление оптимальных показателей для обеспечения эффективности процессов.
- ▶ **Метод сравнений (аналогий)** позволяет составлять требования к службе управления персоналом на основании анализа состава кадровых служб других организаций.
- ▶ **Экспертный метод** позволяет определить потребность в специалистах по управлению персоналом на основании мнения экспертов в области управления персоналом.

- ▶ **Метод прямого расчета** позволяет определить численность работников службы управления персоналом через такой коэффициент, как норма трудоемкости.
- ▶ Нормативная численность работников = $\frac{\text{суммарная трудоемкость работ за год} *}{\text{численность персонала : фонд оплаты труда}}$
- ▶ В идеале 1 специалист на 70-100 сотрудников

Средние нормы обслуживания

- ▶ США на 100 сотрудников 1 сотрудник службы управления персоналом;
- ▶ Франция на 130 работающих — 1 сотрудник;
- ▶ Япония на 100 работающих — 2-3 сотрудника.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПСИХОЛОГА

Тема 2

Улановская Ксения Алексеевна, канд. пед. наук

8. Цели, задачи и направления деятельности организационного психолога

цель деятельности психологической службы - психологическое обеспечение реализации кадровой политики предприятия.

Задачи:

- ▶ анализ текущей ситуации в связи со структурными преобразованиями;
- ▶ отбор кандидата на вакантную должность;
- ▶ оценка профессиональной пригодности и компетентности сотрудников;
- ▶ разрешение конфликтных ситуаций на предприятии;
- ▶ развитие мотивации сотрудников и т. п.

Направления работы психолога-практика

- ▶ Прикладная психодиагностика (при приеме на работу и периодическая психодиагностика сотрудников для личностного роста);
- ▶ Психокоррекционная и развивающая работа (профилактика трудностей развития и взаимоотношений сотрудников);
- ▶ Психологическое просвещение (устранении дефицита психологических ЗУН);
- ▶ Психологическое консультирование (сотрудников, группы, руководителя);
- ▶ Социально-диспетчерская деятельность («отправка» к другому специалисту).

9. Планирование работы с персоналом

Документы, используемые психологом в работе с персоналом

- ▶ 1. документы федерального уровня;
- ▶ 2. организационно-правовая документация;
- ▶ 3. справочно-информационная документация.

1. Документы федерального уровня

- ▶ Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих — документ, наиболее часто используемый психологом организации в работе с персоналом.
- ▶ В этом справочнике содержатся квалификационные характеристики различных должностей, необходимые для определения должностных обязанностей работников и предъявляемых к ним квалификационных требований.
- ▶ Данный квалификационный справочник используется также при разработке профессиограмм.

2. Организационно-правовая документация

- ▶ штатное расписание (структура)
- ▶ положения о структурных подразделениях (задачи, функции)
- ▶ должностные инструкции (обязанности, права, ответственность)
- ▶ инструкции (правила, положения).

3.Справочно-информационная документация

- ▶ докладные записки
- ▶ предложения
- ▶ ОТЗЫВЫ И заключения
- ▶ переписка

Профессиограмма

- ▶ Профессиограмма — описательно-технологическая характеристика профессии, сделанная по определенной схеме и для решения определенного типа задач.

Характеристики профессии

1. Предмет труда: Человек - Ч; Природа - П; Художественный образ - Х; Знаковые системы - З; Техника - Т;

2. Цель труда: Гностические — Г; Преобразовательные — П; Изыскательские — И

3. Средства труда: Ручные - Р; Механические - М; Автоматические - А; Электронные — Э; Функциональные (голос) — Ф; Теоретические (интеллектуальные) — Т

4. Условия труда: Бытовой микроклимат - Б; Открытый воздух — О; Необычные — Н; Экстремальные — Э

При помощи этой формулы можно так описать профессию кассира -операциониста: Ч/З — П — Э — Б

Учетная и отчетная документация психолога организации

- ▶ 1. План работы (на год)
- ▶ 2. График работы
- ▶ 3. Журнал учета видов работы

Схема оформления годового плана

№	Виды деятельности	Планируемые мероприятия	Сроки	Примечания
1	2	3	4	5
I	Диагностика; — Диагностика кандидатов на занятие вакантных должностей, оптимизация критериев профотбора различных должностных категории персонала. — Участие в работе аттестационной комиссии — Анализ социально-психологических процессов в коллективе — Динамическое психологическое наблюдение за сотрудником (индивидуальная психодиагностика)			

Виды деятельности для отчета

Диагностика;

- Диагностика кандидатов на занятие вакантных должностей, оптимизация критериев профотбора различных должностных категории персонала.

- Участие в работе аттестационной комиссии

- Анализ социально-психологических процессов в коллективе —

Динамическое психологическое наблюдение за сотрудником (индивидуальная психодиагностика)

Развивающая и коррекционная работа

Консультирование

Просветительская работа (обучение различных категорий персонала основам психологических знаний)

Экспертная работа

Организационно-методическая работа (в том числе — проведение подготовительных мероприятий для планирования работы на следующий год)

Вставить

Буфер об...

Шрифт

Абзац

Стили

Обычный Строгий Без инте... Заголово...

Найти

Заменить

Выделить

Редактирование

График (расписание) на рабочую неделю

	Время проведения	Вид и форма работы	Место проведения
1.	с... до...		
	с... до...		
	с... до...		
	с... до...		
	с... до...		
	с... до...		

Журнал учета видов работы является документом, на основе которого администрация контролирует деятельность практического психолога.

Файл

Главная

Вставка

Дизайн

Макет

Ссылки

Рассылки

Рецензирование

Вид



Что вы хотите сделать?



Общий доступ



Конверты

Наклейки


Начать
слияние

Выбрать
получателей

Изменить список
получателей

Выделить
поля слияния

Блок адреса

Строка приветствия

Вставить поле слияния

Составление документа и вставка полей


Просмотреть
результаты


Найти получателя

Поиск ошибок

Просмотр результатов

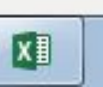
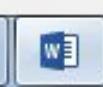
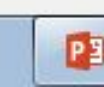

Найти и
объединить

Завершение

Пример оформления диагностики

Дата, время	Ф. И. О., должность	От кого поступил запрос	Характер диагностики	Примечания и рекомендации
1	2	3	4	5

Если диагностика производится групповым способом, то в п. 2 журнала указывается категория группы (например, отдел № 2) и прикладывается список диагностируемых участников.



Конверты

Наклейки



Начать слияние



Выбрать получателей



Изменить список получателей



Выделить поля слияния

Блок адреса

Строка приветствия

Вставить поле слияния

Составление документа и вставка полей



Просмотреть результаты



Найти получателя

Поиск ошибок

Просмотр результатов



Найти и объединить

Завершение

Пример оформления развивающей и коррекционной работы

Дата	С кем проводится занятие	Тема занятия	Примечание
1	2	3	4

При проведении развивающей и коррекционной работы прикладываются программы, по которым они проводятся, с указанием цели, методов, форм работы, предполагаемого результата.

В примечании может быть указан промежуточный результат работы.





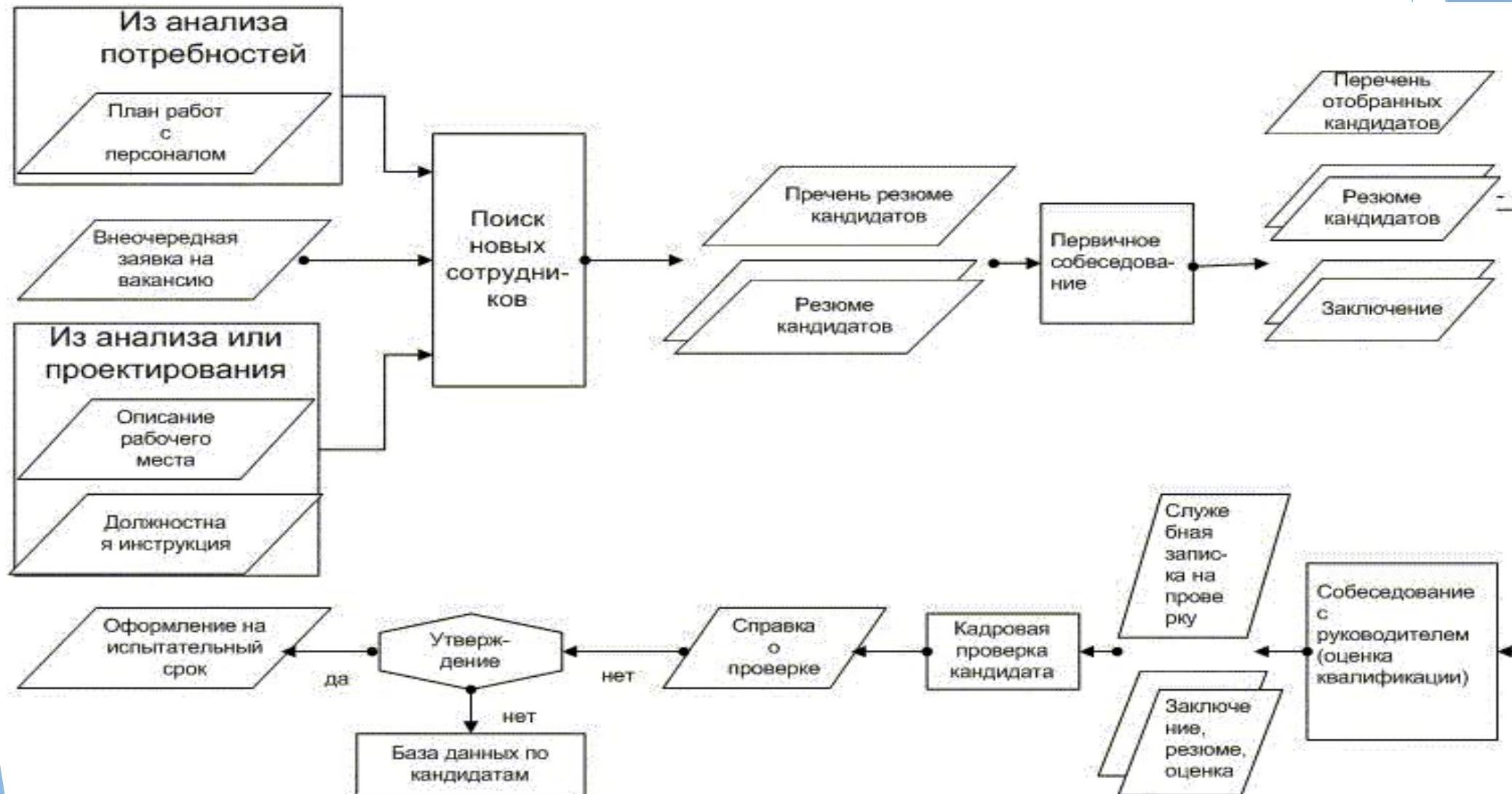
Пример оформления организационно-методической работы

Дата	Содержание работы	Примечание
1	2	3

Организационно-методическая работа

- ▶ анализ и планирование деятельности;
- ▶ курсы повышения квалификации;
- ▶ анализ научной и практической литературы для подбора инструментария, разработки развивающих и коррекционных программ;
- ▶ участие в научно-практических семинарах, конференциях;
- ▶ тьюторство;
- ▶ посещение совещаний и методических объединений;
- ▶ оформление кабинета.

10. Типовой алгоритм приема кандидатов на работу



1 этап - анализ потребности компании в персонале

2 этап - поиск или привлечения кандидатов, которые уже работают

3 этап - предварительный отбор (анализ резюме, справок, анкет), телефонный разговор, тестирование

4 этап - оценка кандидата и выбор

5 этап - извещение кандидата о решении компании

6 этап - последнее собеседование, проверка документов, в т.ч. В СБ

7 этап - прием на работу на испытательный срок.

11. Технология определения требований к кандидату, экспертиза вакансии (составление «портрета кандидата»)

- ▶ **Экспертиза вакансии** - жестко заданная процедура оценки вакантной должности, включающая в себя анализ деятельности на рабочем месте, определение параметров поиска кандидатов и определение требований к кандидату (критериев отбора из числа найденных кандидатов).

Технология определения требований к кандидату

- Шаг первый. "Цели развития".

Задача шага: Определить цели развития компании и те направления деятельности, которые планируется развивать в компании.

- Шаг второй. "Направления деятельности".

Задачи: Определить направления деятельности, в которых будет работать будущий сотрудник.

(Розничные продажи, оптовые продажи, производство, исследования и т.д.); В каких именно, (одном или нескольких) направлениях будет работать будущий специалист?

- ▶ Шаг третий. "Перспективность".
- ▶ Задача шага:
Оценить необходимость и "долгосрочность" для компании того или иного специалиста. Для этого надо сравнить результаты первого и второго шага.
- ▶ - Если существующие направления деятельности компании планируется развивать дальше, то появление искомого специалиста своевременно и перспективно для долгосрочного сотрудничества. С ним надо заключать соответствующие соглашения.

Портрет кандидата

- ▶ [Портрет кандидата.docx](#)
- ▶ [Экспертиза вакансии.docx](#)

12. Метапрограммное интервью - характеристика и содержание

- ▶ **Метапрограммы** - это внутренние характеристики, способы мышления человека, на основании которых строится его поведение.

№	Метапрограммы	Что показывает данная метапрограмма
1	Тип референции	Что играет главную роль при принятии кандидатом решения: его собственное мнение или мнение окружающих его людей
2	Стремление – избегание	Что из предыдущего опыта кандидата вызывает негатив с его стороны. Насколько он ориентирован на поиск ошибок или негатива
3	Процесс – результат	На что больше ориентирован кандидат в работе: на процесс или на результат
4	Одиночка – менеджер – командный игрок	Как кандидат позиционирует себя в рабочих отношениях: предпочитает работать один, в команде или готов управлять коллективом
5	Процедуры – возможности	Каким путем идет человек в работе или решении своих личных задач. Соответствует ли характер выбранной деятельности склонности человека
6	Сходство – различие	Ориентируется ли кандидат в своих поступках на свой предыдущий опыт или стремится к изменениям и изобретает новые способы решения задач
7	Содержание – окружение	Какова установка кандидата: на общение с людьми или ему проще взаимодействовать с предметами, цифрами и техникой
8	Активность – рефлексивность	К чему больше склонен кандидат: к активным действиям или аналитике, пассивен или инициативен

Сравнительные характеристики кандидатов с метапрограммами «Процедуры - возможности»

Процедуры	Возможности
Предпочитает четко следовать неизменной или слабо изменяющейся технологии	Предпочитает работать в условиях высокой изменчивости внешней среды
Нуждается в четком следовании правилам, которые нельзя обойти	Нуждается в инновационном творческом подходе к работе
Описывая сделанный выбор, часто рассказывает историю о том, как это происходило, или дает фактическое изложение событий	Описывая сделанный выбор, часто отвечает оценочными критериями о хорошем качестве, правоте, уместных характеристиках

Как определить метапрограмму «Процедуры-возможности», слушая речь кандидата и задавая ему вопросы:

- ▶ - Представьте себе, что вам необходимо провести важные переговоры. Как вы будете к ним готовиться? Как будет соотноситься ваша подготовка с поведением на переговорах?
- Представьте себе, что мы сделали вам предложение о выходе на работу, вы приходите к нам. Вы предпочтете, чтобы вам рассказали о системе работы, принятой в компании, а вы будете ей следовать? Или вам нужна будет возможность проанализировать существующую систему и предложить свою?

Сравнительная характеристика кандидатов с метапрограммами «Сходство - различие»

Сходство	Различие
Замечают и говорят о том, что является сходным в различных вещах	Обращают внимание на отличия в разных вещах
В работе предпочитают рутину, стабильность, привычную деятельность	В работе предпочитают новые проекты, новые направления деятельности

Вопросы, которые помогают нам определить тяготение к сходству - различию, строятся по принципу: «Сравните, пожалуйста...»:

- свою специальность по образованию с реальной работой;
- свое последнее место работы с предыдущим;
- подход к оптовой и розничной продаже;
- бухучет иностранного представительства и российской организации.

Ф.И.О. Иванов Иван Иванович

Метапрограмма	3	2	1	1	2	3	Метапрограмма
Внутренняя референция	+						Внешняя референция
Приближение					+		Уклонение
Активный		+					Выжидательный
Общий						+	Частный
Сходство				+			Различие
Прошое							
Настоящее			+				
Будущее	+						

13. Этапы и стадии отборочного интервью, их содержание и характеристика



Этап I. Введение в интервью

► Шаг 1. Установление контакта с кандидатом

Компоненты собеседования:

- Настроение в первый момент встречи;
- Приветствие: вербальное и невербальное поведение;
- Организация пространства встречи;
- Предложение чая, кофе и т.п.;
- Обозначение содержания и продолжительности встречи.

Вопросы, помогающие установить контакт

- Легко ли вы нашли наш офис?
- Вам чай или кофе?
- Как бы вы хотели, чтобы я к вам обращался?

Этап II. Основной этап интервью

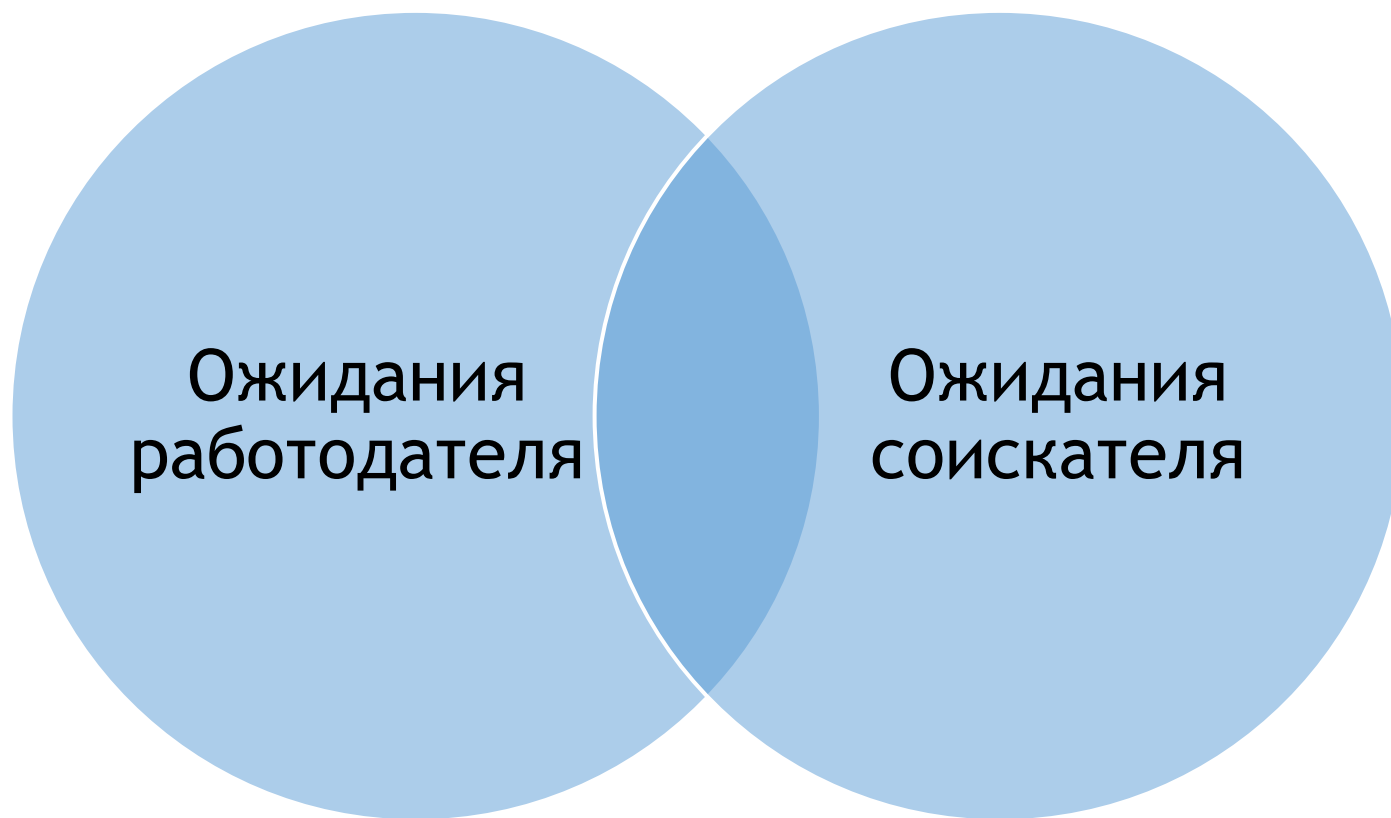
- ▶ Шаг 2. Получение и проверка необходимой информации о кандидате.

Общие данные: возраст, учебное заведение, дополнительное образование

Профессиональный портрет: какие может занимать должности, кем работал, ДИ, ЗУН

Психологический портрет: качества, которые помогут выполнить ДИ, освоить новые ЗУН, соответствовать корпоративной культуре.

Шаг 3. Ответы на вопросы кандидата о фирме и должности



Этап III. Завершение интервью

- ▶ **Шаг 4.** Подведение итогов и договоренность о дальнейших шагах.
- ▶ договоренность о дальнейших *конкретных* шагах: когда, кто и что делает.
- ▶ телефонный звонок либо письмо, информирующее кандидата о решении компании, предложение еще об одной встрече и т.п.

Шаг 5. Завершение контакта с собеседником

- ▶ Для расширения понимания - открытые вопросы
- ▶ «Как Вы считаете...
- ▶ По Вашему мнению...
- ▶ Предположим, Вы нам подходите...
- ▶ В случае если Вас интересует наше предложение... помогает собеседнику "раскрыться", а их полное исключение из разговора делает беседу официальной и напряженной.
- ▶ *Вопросы не должны содержать "подсказок" для кандидата, а получение информации строится на использовании "открытых" вопросов.*

Примеры вопросов для разных этапов интервью

- ▶ Вопросы, помогающие установить контакт
 - Легко ли вы нашли наш офис?
 - Вам чай или кофе?
 - Как бы вы хотели, чтобы я к вам обращался?

► **Общие (анкетные) данные о кандидате**

- Расскажите, где вы учились?
- Почему вы выбрали свою профессию?
- Расскажите о своем профессиональном опыте?
- Чем вы занимались после окончания института (университета, техникума и т.д.)
- Какими были ваши должностные обязанности на предыдущем месте работы?
- Откуда вы родом?
- Есть у вас семья (дети)?

Вопросы об интересах кандидата

- ▶ - Чем для вас интересно наше предложение?
- Есть ли у вас в настоящее время другие предложения о работе?
- По какому критерию будете делать выбор, если поступит сразу несколько предложений приступить к работе?
- Чего вы ждете от вашей будущей работы?
- Как вы связываете свою дальнейшую деятельность с этим местом работы?
- Почему это важно для вас?
- Как вы представляете себе ваше будущее в нашей компании?
- Как вы видите свою профессиональную карьеру через год, три года, пять лет?

Вопросы о навыках кандидата

- Что вам приходилось делать на предыдущем рабочем месте?
- Какие навыки вы освоили, работая на ... должности?
- Что вам удавалось лучше всего?
- Выполнение каких должностных обязанностей вызывало у Вас наибольшее затруднение? Было самым неприятным?
- Какие навыки, по вашему мнению, понадобятся вам на новом месте работы?

Вопросы о характере и личности

- ▶ - Какие качества характера способствовали эффективной работе? Какие препятствовали?
- Какими прилагательными вы бы описали свой характер?
- Расскажите, как вы выбрали свою профессию?
- Что вы считаете своим самым большим достижением? Самой большой неудачей?
- Какой вам представляется идеальная работа?

Вопросы о совместимости кандидата и организации

- ▶ - Что вам больше всего нравилось в той организации, где вы раньше работали? Что больше всего раздражало?
- Как вы могли бы описать портрет идеального коллеги?
- Если бы вы были руководителем, какие бы неформальные мероприятия вы запретили?
- Чего, с вашей точки зрения, в организации быть не должно?
- Представьте себе, что у организации, как и у каждого человека, есть свой характер. По каким чертам вы бы выбирали себе место работы?

14. Виды и типы отборочных собеседований, их характеристика. Биографическое, ситуационное, критериальное собеседование

- ▶ **Биографическое собеседование.** В таком типе собеседования у вас хотят узнать об образовании, месте прошлой работы, достижениях и других фактах из жизни. Так как на таком собеседовании невозможно по достоинству оценить кандидата, то чаще проводят смешанные собеседования.
- ▶ **Ситуационное собеседование.** Задается определенная ситуация, которую кандидат должен решить. Оцениваются такие параметры кандидата как: активность, новаторство, консерватизм, коммуникабельность или агрессия, жесткость, инициативность или наоборот - безинициативность. Также внимание уделяется оригинальности и методам подхода к решению данной

► **Критериальное собеседование:**

Такое собеседование является самым сложным.

Человека оценивают вместе со всеми кандидатами по заранее подобранным критериям и после сравнивают по оценкам профессиональную пригодность.

Отсеивающее собеседование:

Отбор производится по анкетам кандидатов. С выбранными кандидатами предварительно беседуют менеджеры по кадрам и по результатам беседы решают - проводить или нет собеседование на высшем уровне.

▶ **Отборочное собеседование:**

Целью этого собеседования является оценивание возможностей кандидата, опытности и степени образования. Время проведения такого собеседования не ограничено и часто растягивается на многие часы. Дается хороший шанс проявить себя, показать усидчивость и стремление работать.

▶ **Серийное собеседование:**

Принцип собеседования таков: за один день кандидат беседует с разными сотрудниками, начиная с отдела кадров и заканчивая непосредственным начальником.

Типы интервью

- ▶ структурированное (в основе которого лежит фиксированный набор вопросов);
- ▶ неструктурированное (проводимое в свободной форме);
- ▶ интервью в эмоционально напряженной обстановке (в условиях специально смоделированной стрессовой ситуации)
- ▶ панельное (проводимое специально созданной комиссией);
- ▶ групповое (интервью с группой кандидатов).

15. Стили отборочных собеседований: возможности, ограничения, ситуации применения элементов стиля

Название	«Допрос»
Описание или характерные признаки	Интервьюер проявляет постоянную активность. Он задает вопросы, на которые чаще всего собеседник может ответить только "да" или "нет". Такие вопросы обычно называются "закрытыми". Интервьюер позволяет себе перебивать или обрывать собеседника и чаще всего делает это специально. Складывается четкое впечатление, что основное намерение интервьюера - уличить кандидата в некомпетентности или обмане. Всё невербальное поведение (выражение лица, жесты, поза) интервьюера показывают превосходство над кандидатом. Атмосфера собеседования официальная и крайне напряженная. Чаще всего кандидату не предоставляется возможность задать какие-либо вопросы или прояснить ситуацию.

Название	«Допрос»
Возможность и	Такой стиль проведения интервью дает возможность проверить кандидата на стрессоустойчивость, и выявить характерный тип реакции на сложную межличностную ситуацию общения.
Ограничения	При таком сценарии проведения интервью у кандидата не бывает возможности подробно описать свой опыт, соответственно у интервьюера не хватает достаточной информации для того, чтобы оценить кандидата по тем параметрам, которые действительно важны для работы на вакантной должности. В ходе подобного собеседования обычно кандидат не раскрывается и не показывает свое "истинное лицо". Кроме того, на собеседовании кандидат не только подвергается испытанию, но и определяет - подходит ли ему организация.

Название	«Допрос»
Ситуации, в которых оптимально применение элементов такого стиля	Если на вакантном месте должен находиться человек, психологически адаптированный к ситуациям давления, то описываемая форма собеседования поможет вам выбрать того, кто не сбежит еще до конца испытательного срока.

16. Требования, предъявляемые к составлению и содержанию резюме

- ▶ **Резюме** - это описание способностей человека, которые делают его конкурентоспособным на рынке труда.
- ▶ Оно должно отображать три основных качества, требуемых от сотрудника: образованность, продуктивность и неограниченность способностей.
- ▶ **Цель резюме** - привлечь внимание к себе при первом, как привило, заочном знакомстве, произвести благоприятное впечатление и побудить работодателя пригласить на личную встречу.
- ▶ **Главный принцип написания резюме** - подчеркнуть все положительные моменты и сделать незаметным то, что сильной стороной не является.

Самый большой секрет резюме

- ▶ нужно написать резюме не под кандидатуру соискателя, а под требование конкретного работодателя, с учетом особенностей бизнеса компании

Структура резюме

- ▶ Цель
- ▶ Образование
- ▶ Опыт
- ▶ Навыки
- ▶ Дополнительная информация

Советы по подготовке резюме

1. Четкость формулировки

не следует писать:

- ▶ проводил обучение
- ▶ помогал избавиться от ошибок
- ▶ быстро усваиваю новые знания

следует писать:

- ▶ обучил двух новых служащих
- ▶ сократил ошибки на 5%, сэконобив фирме 40000 руб.
- ▶ освоил новые процедуры в рекордный срок - за две недели

2. Избегайте многословности

не следует писать:

- ▶ отвечал за выполнение
- ▶ находил применение
- ▶ был ответственным за:

следует писать:

- ▶ выполнил
- ▶ эффективно использовал
- ▶ отвечал за:

3. Предпочтение позитивной информации

не следует писать:

- ▶ разбирал жалобы на:
- ▶ препятствовал снижению доли продаж
- ▶ перешел с должности:

следует писать:

- ▶ помогал клиентам в:
- ▶ повысил потенциал продукта на рынке
- ▶ продвинулся на должность

4. Достоинства

не следует писать:

- ▶ проработал там три года
- ▶ делал дополнительную работу

следует писать:

- ▶ получил повышение в должности
- ▶ всегда выполнял работу в срок

5. Характеристика профессионального уровня:

- ▶ Внедрял, заведовал, исследовал, контролировал, координировал, обеспечивал, основал, организовал, планировал, предложил, разработал, реорганизовал, решил, руководил, создавал, увеличивал, устранял, участвовал, обучал и др.

17. CASE-интервью (ситуационное интервью) - особенности планирования и проведения

- ▶ Примерное построение такого CASE:
- ▶ Вы получили партию крема (чипсов, лекарств и т.п.), срок хранения которых истекает из-за сложностей с таможней. Вы можете:
 - а) продать его дистрибьюторам по базовой цене, скрыв этот факт (такая возможность априори есть);
 - б) продать его дистрибьюторам с большой скидкой, сообщив им этот факт;
 - в) вернуть его поставщику, понеся при этом финансовые потери, не смертельные для Вашей компании.Выберите вариант, обоснуйте

Вы прилетели в незнакомый город на суперважную встречу. Выходите из самолета, встреча через час в центре города. Вдруг Вы обнаруживаете, что у Вас нет ни денег, ни документов. Ваши действия?

Этот CASE очень хорошо выявляет «путь к цели», а именно: насколько четко человек будет стремиться к достижению цели — встреча с клиентом — или же будет пытаться каким-то образом от ее достижения отказаться или переложить ответственность на других. При интерпретации этого CASE также имеет смысл обратить внимание на следующие моменты:

- *скорость реакции/переключения на следующий шаг;*
- *методы решения задачи: самостоятельно, просьба о помощи на личном уровне, деловая просьба, что-либо другое.*

- ▶ Вы приехали в офис клиента проводить важную презентацию. За 10 минут до начала Вы обнаруживаете, что у Вас с собой не та дискета с презентацией в Power Point. Ваши действия?
Этот CASE помимо стрессоустойчивости и навыков решения проблемных ситуаций выявляет еще и представление кандидата об информационных технологиях, а также подход к проведению презентации и степень зависимости от технических средств.