

## Общие правила проведения собеседования (встречи) с сотрудником

При проведении собеседования руководитель должен учитывать следующие положения.

### **1. Начало встречи**

Начиная встречу, напомните сотруднику, сколько времени вы планируете занять, с тем, чтобы он понял, что впереди тщательная проработка темы, которую нельзя проделать второпях. Подчеркните, что вы, прежде всего, хотели бы услышать мнение сотрудника, что ваша беседа - не столько возможность для оценки и порицаний, сколько работа по совместному планированию будущего. Вам предстоит вместе рассмотреть, как преодолеть трудности, которые, возможно, возникают на рабочем месте сотрудника, и решить, какие навыки и умения сотруднику стоит или хотелось бы развить в будущем. Поскольку собеседование - это деловая встреча, предложите несложную повестку дня. Это поможет сотруднику организовать свои мысли, чтобы он смог сказать все то, что хотел бы сказать.

### **2. Речь**

- Избегайте оборотов вроде «Послушайте лучше меня», - т.е. таких оборотов, которые подчеркивают начальственное положение руководителя.
- Используйте позитивные обороты, переходя к критике.
- Задавайте вопросы, которые вызовут комментарии со стороны сотрудника.

### **3. Умение слушать**

- Побуждайте сотрудника к участию в беседе, даже, если это требует помолчать в ожидании ответа. Это покажется трудным, не поддавайтесь соблазну сразу вмешиваться и отвечать на свои собственные вопросы.
- Не показывайте, что уже знаете, что скажет сотрудник, дайте ему возможность высказаться до конца.
- Страйтесь выяснить все детали и сделать выводы из того, что говорит сотрудник, чтобы показать свою заинтересованность и проверить, насколько правильно вы его понимаете.
- Избегайте задавать наводящие и риторические вопросы, которые могут привести к спору.
- Задавайте вопросы по очереди, не нагромождайте один на другой.
- Не стремитесь получить ответы на все без исключения вопросы.
- Остерегайтесь прислушиваться только к тому, что вам нравится, пропуская все отрицательное мимо ушей.
- Если обсуждаете какую-либо область, где существуют проблемы, прислушивайтесь к предложениям сотрудника по разрешению этих проблем. Сотруднику порой может быть виднее.
- В процессе встречи, вы можете вести записи, но не увлекайтесь этим, не забывайте как можно чаще смотреть на говорящего, поддерживать визуальный контакт.

### **4. Положительная оценка и критика**

- Похвала необходима. Это важный фактор мотивации. Она особенно нужна по каждому конкретному вопросу, а не в общем.

- Всегда начинайте с положительной оценки, относящейся к той или иной области работы, предварительно убедившись, что эта похвала справедлива, искрепна и заслужена.
- Обращаясь к критике, опирайтесь на конкретные факты и не связывайте критических замечаний с чертами характера сотрудника. Избегайте говорить о вине, ошибках, некомпетентности. Не употребляйте эмоциональных высказываний.
- Критика должна основываться на фактах и не задевать личность сотрудника. Всегда имейте в запасе фактические примеры, к которым можно будет обратиться, если сотрудник прибегнет к оборонительным действиям.
- Не акцентируйте внимание на поиске виновника - ищите приемлемые пути преодоления недостатков.
- Не давайте втянуть себя в дискуссию по поводу какой - либо общей работы, не имеющей непосредственного отношения к сотруднику. Направляйте обсуждение в сторону сотрудника и его роли.

## **5. Подведение итогов встречи**

- Суммирование всего, что было сказано во время встречи, подведение ее итогов - это не просто формальность. Если вы разойдетесь, сделав разные выводы по поводу встречи, считайте, что ваш труд пошел насмарку.
- Повторите основные выводы, проверьте, совпадают ли ваши впечатления с впечатлениями сотрудника.
- Оповестите о предполагаемой следующей встрече.
- Закончите встречу мажорной нотой, сделав ударение на уже высказанной ранее положительной оценке и еще раз поблагодарите сотрудника за его вклад в работу.