

СЕКРЕТЫ КОРПОРАЦИИ

# Как нанимать и проверять руководителей

Вопросы для глубокой оценки кандидатов

**Герман Юн**

основатель программы "СЕКРЕТЫ КОРПОРАЦИИ"

2004-2026 ГОД



**ГЕРМАН ЮН**

основатель программы "СЕКРЕТЫ КОРПОРАЦИИ"

**700+ млн ₽**

Помог заработать дополнительной прибыли клиентам

**35 лет**

Весь опыт посвящен реальному бизнесу и реорганизациям компаний

**16 отраслей**

Работал с командами до 2000 сотрудников и компаниями до 5 млрд

## Почему важно правильно нанимать руководителей

Вы не просто нанимаете человека — вы нанимаете систему управления.

С его решениями, привычками, стандартами, реакцией на стресс, отношением к контролю и развитию команды.

Если руководитель слабый — страдает всё: планы не выполняются, команда не растёт, сотрудники уходят, а владелец снова затыкает дыры сам.

Поэтому настоящая проверка начинается ещё до трудоустройства — на собеседовании. И если вы, как собственник или директор, не научились быстро считывать управленческий потенциал – вы играете в рулетку. Дорогостоящую.

### **Этот гайд — инструмент быстрой и глубокой диагностики**

Здесь нет «общих» вопросов вроде «расскажите о себе». Только конкретика. Только те ситуации, в которых кандидат либо проявит управленческое мышление, либо спалится.

### **Пример вопроса:**

*«Представьте, что прямо сейчас мы работаем с вами вместе. У нас с вами конфликт: мои ожидания и ваши действия внутри проекта не совпадают. Что вы будете делать?»*

### **Почему этот вопрос хорош:**

- ✓ Кандидат не может подготовиться к этому вопросу, потому что он не знает, с какими ожиданиями он столкнется и какие действия от него нужны
- ✓ Он должен быть уверен, что конфликт произошел
- ✓ Нужно предложить способ решения

- ✓ Оценка по этому вопросу выявляет, как кандидат ведет себя в сложных ситуациях

📖 Часть 1

## Личностные качества

Ключевые характеристики, которые определяют эффективность руководителя



### Твердость

Способность настаивать на своём и доводить дело до конца

#### Ситуация 1:

Вы дали задание своему сотруднику, приходите через 30 мин он не приступил к выполнению. Приходите через час ситуация повторилась. (Проиграть в форме диалога)

#### Ситуация 2:

Ваш коллега, который предоставляет вам информацию, часто подводит вас по срокам и качеству работы. Ваши действия?



### Жесткость

Готовность принимать непопулярные решения



### Ситуация 1:

Ваша команда не успевает закончить проект, вам нужно принять непопулярное решение: задержаться всем вашим подчиненным на пару часов после работы. Как будете сообщать об этом сотрудникам? (Диалог)

### Ситуация 2:

Приходилось увольнять сотрудника? За что можете уволить?



## Требовательность

Высокие стандарты к себе и команде

Какими качествами должен обладать ваш сотрудник? К каким качествам сотрудника вы относитесь нетерпимо?

Сотрудник не отзвонился вам на утренней планёрке. Ваши действия? На следующий день снова не отзвонился. Ваши действия?

До окончания срока осталось 5 дней, вы видите, что МОП не успевает выполнить план. Ваши действия?



## Стрессоустойчивость

Сохранение эффективности в сложных ситуациях

**Метод проверки:**

Намеренно создавать напряжённую атмосферу, провоцируя кандидата, чтобы выяснить, как он поведёт себя в стрессовой ситуации.

## Грамотная речь

- ✓ Отсутствие слов-паразитов и грубых жаргонизмов
- ✓ Правильно поставлены ударения
- ✓ Богатый словарный запас

## Симпатия

- ✓ Располагает ли к себе
- ✓ Вызывает ли симпатию

## Обучаемость

Способность к постоянному развитию и усвоению новых знаний

## Вопросы для проверки обучаемости

1. Каким образом вы можете доказать, что всё ещё способны учиться и совершенствоваться?

2. Читаете ли литературу по менеджменту? Что читаете по менеджменту?

3. Какие новые навыки приобрели за последний год?

4. Расскажите мне о случае, когда вам нужно было усвоить большое количество новой информации. Как вам это удалось?

5. Что значит развиваться в профессии?

6. Что изменили в себе? Над какой своей слабостью работали?

## 🎯 Часть 2

# Профессиональные навыки

Ключевые компетенции эффективного руководителя



## Навык решения проблем

Какие трудности испытывали на прошлом месте работы? Как удавалось преодолеть?

Приходилось ли вам принимать непопулярные решения? Приведите пример. Почему одни люди готовы принимать такие решения, а для других это

представляет проблему?



## Навык развития сотрудников

На аудите вы обнаружили, что сотрудник делает ошибки, как вы ему сообщите? Какие принципы обратной связи вы знаете?

Сотрудник по неопытности допустил серьезную ошибку, исправление которой потребовало значительных усилий. Каковы ваши действия?

Кто несет ответственность за развитие сотрудников в компании? От кого зависит в большей степени рост эффективности сотрудника?

В вашей команде появился новый сотрудник, как вы его адаптируете?



## Навык управления конфликтом

Случалось ли вам попадать на работе в конфликтные ситуации? Приведите примеры. Как вы решали эти ситуации?

Что может раздражать в клиентах/коллегах/руководителе?

Один из ваших подчинённых, являясь сильным профессионалом, постоянно провоцирует конфликты в коллективе, ведёт себя вызывающе и нарушает дисциплину. Какие действия вы предпримете?



В коллективе началась нездоровая конкуренция: сотрудники поступают некорректно по отношению друг к другу, распространяют сплетни и т.д. Какие действия вы предпримете как руководитель?



## Навык делегирования

Что вы делегируете, а что берете на себя? Почему?

Как вы обычно делегируете? Приведите пример из личного опыта.

Как вы контролируете процесс выполнения задачи, которую делегировали?

Ваши действия, если сотрудник плохо выполнил задачу, которую вы ему делегировали?

Как вы подбираете подходящего сотрудника для выполнения конкретной задачи?



## Навык планирования

Перечислите несколько основных правил эффективного планирования времени?

Каким критериям должна соответствовать поставленная цель?



## Навык контроля

Как вы подводите итоги работы команды? На уровне дня, недели, месяца.

Сотрудник в течение последнего квартала халтурил по личным причинам, из-за чего весь отдел не выполнил план. Проанализируйте ситуацию и опишите ваши действия как руководителя.

Вы поставили задачу сотруднику, но сомневаетесь в его ответственности и исполнительности. Каким образом вы будете осуществлять контроль за его работой?

У сотрудника, ранее демонстрировавшего отличные результаты, резко снизилась эффективность работы. Чем это может быть вызвано, и какие действия вы предпримете?

Вы обучили сотрудника новому рабочему стандарту. Как будете контролировать, соблюдает ли он этот стандарт в своей работе?

Нанимать руководителей — значит передавать им рычаги влияния. Или вы даёте их в сильные руки — и получаете рост, системность и порядок. Или в слабые — и тогда будете тушить пожары за того, кому платите зарплату.

Плохой руководитель обходится бизнесу дороже, чем кажется. Но его можно вычислить заранее — если задать правильные вопросы и знать, на что смотреть.

Этот гайд — не теория. Это проверенный фильтр, который я и мои ученики внедрили в десятках компаний. Применяйте его как есть или адаптируйте под себя. Главное – не оставляйте отбор руководителей на авось.

**Желаю вам выбирать тех, кто не подведёт.**

Герман Юн

Основатель программы "СЕКРЕТЫ КОРПОРАЦИИ"

## Хотите внедрить этот алгоритм в своей компании?

Начните с первого шага — без рисков и обязательств

МЯГКИЙ ВХОД

**50 000 ₽**

3 недели работы. Полный доступ. Полный возврат, если методика «не ваша».

 **Забронировать место**

 В подарок чек-лист после диагностики

Бизнесу часто сложно принять решение о серьёзном внедрении. Поэтому я сделал формат, который даёт возможность:

- ✓ увидеть, как на самом деле работает система
- ✓ ощутить первые изменения в управлении уже через 3 недели
- ✓ принять решение осознанно

Без давления. Без обязательств. С гарантией возврата в течение 3 недель.

## Вы проходите первый месяц программы:

1

### Мышление управленца

Переход от «делаю сам» к «управляю процессом»

2

### Команда и структура

Правильные роли, зоны ответственности

3

### Управление процессами

Ежедневный порядок: планёрки, задачи, отчёты

4

### Масштабирование

Как расти так, чтобы компания не разваливалась

✓ Рост интенсивности работы команды на 50-70%

✓ Уменьшение хаоса и «ручного управления»

✓ Ясность: что работает, а что сливает деньги

✓ Первые изменения в продажах и операционке



**Если не подходит — верну деньги.**

**Если подходит — выбираете глубину дальнейшей работы.**