

***Методичні рекомендації
з підготовки до відбіркового інтерв'ю та
розробки проектного завдання
для участі в стажуванні
в Німеччині
в рамках Програми
“Українська Ініціатива”***

Шановний читачу,

Сподіваємося, Ви вже стали учасником Програми "Українська Ініціатива" і збираєтеся взяти участь у німецькій частині цієї Програми - стажуванні у Німеччині.

Як Ви прочитали на нашому сайті (www.inwent.org.ua), стажування фінансується Федеральним Міністерством економіки і технологій. Ви пам'ятаєте також, що Товариство InWEnt - як державна установа з міжнародного підвищення кваліфікації та розвитку - є генеральним менеджером німецької частини Програми та відповідає за підготовку, координацію та підбиття і аналіз підсумків стажування. У Німеччині InWEnt на конкурсній основі відбирає освітні центри, які саме й займаються підготовкою та проведенням стажування.

Ви пам'ятаєте також, що всі кандидати на стажування мають пройти відбіркові інтерв'ю. Остаточне рішення щодо стажування у Німеччині кожного конкретного кандидата приймається InWEnt.

Ці "Методичні рекомендації" розроблені для того, щоб допомогти Вам краще підготувати своє "Практичне завдання", а також успішно пройти співбесіду по відбору кандидатів на стажування, і щоб, найголовніше, ефективно пройти стажування в Німеччині, тобто з найбільшою користю і для себе, і для свого підприємства.

Як правило, всі менеджери - дуже зайняті люди, тому багато хто з наших кандидатів ставить перед собою питання "Чому я їду в Німеччину ?" і "Що збираюся там робити ?" в останній вечір перед співбесідою. А тому на співбесіді такий кандидат відповідає, що метою його стажування є знайомство з культурою Німеччини, а також традиціями ведення бізнесу в цій країні. В цьому випадку, відбіркова комісія радить кандидату поїхати у туристичну подорож або на виставку за свої власні кошти, а не на стажування за кошти німецьких платників податків.

Тому для успіху Вашого стажування надзвичайно важливо підготувати якнайкраще, тобто: продумано, логічно, структуровано і лаконічно Ваше "Проектне завдання", яке стане основою для проходження співбесіди по відбору кандидатів на стажування у Німеччині.

Маємо надію, що представлені "Методичні рекомендації" допоможуть вам у цьому.

Бажаємо успіхів. До зустрічі на співбесіді.

З найкращими побажаннями,

InWEnt Київ

Зміст

- I. Для чого потрібна співбесіда
- II. Структура проектного завдання
- III. Давайте знайомитись: я і моє підприємство
- IV. Визначаємо проблему
- V. Цілі і завдання стажування в Німеччині
- IV. Бажане місце майбутнього стажування
- VII. Пошук партнерів
- VIII. Очікувані результати стажування
- IX. Загальні рекомендації

I. Для чого потрібна співбесіда

Для участі у стажуванні кандидат має пройти співбесіду з членами німецько-української відбіркової комісії, до складу якої входять представники InWEnt, німецького освітнього центру, Секретаріату та регіональних відділень МЦПК (Міжвідомчий Центр з перепідготовки кадрів). В середньому співбесіда триває близько 15- 20 хвилин. За цей час комісії необхідно з'ясувати:

1. Чи кандидат відповідає тим вимогам, які ставляться до учасників німецької частини програми.
2. Чи стажування в Німеччині допоможе професійному розвитку кандидата і вирішенню проблем і завдань, яке ставить перед ним його підприємство.

В залежності від того, в стажуванні якого формату хотів би брати участь кандидат, співбесіда проводиться німецькою (менеджери середньої ланки, що претендують на тримісячне стажування), англійською (топ-менеджери, що претендують на одномісячне стажування) або російською мовою (топ-менеджери або власники великих підприємств, що претендують на одномісячне стажування). Нажаль, останній формат стажування для топ-менеджерів, що не володіють німецькою і англійською мовами, є досить рідкісним.

В процесі співбесіди безпосередньо з'ясовуються наступні питання:

- Рівень знання іноземної мови (окремого мовного тесту не передбачено, але ми розраховуємо, що кандидат може вільно спілкуватися на професійні теми).
- Спеціалізація та рівень підготовки у сфері менеджменту, маркетингу, управління персоналом, фінансами, тощо.
- Мета і конкретні завдання стажування, очікувані результати, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства, де працює кандидат.
- Підприємства, організації, на яких претендент має бажання пройти стажування.

Для прийняття рішення щодо відбору кандидата на стажування (або, відповідно, відмови від стажування) першочергове значення мають:

- можливість задоволення цілей кандидата, що визначені в практичному завданні, в рамках обраного формату стажування
- знання іноземної мови,
- рівень професійної підготовки,
- можливість втілення нових знань, що будуть отримані під час стажування, на своєму підприємстві,
- можливість налагодження двостороннього економічного співробітництва.

(Додаткові бали претендент отримує за знання інших іноземних мов, комунікабельність, вміння проявляти гнучкість у прийнятті рішень тощо.)

Під час співбесіди претендента, як правило, попереджають про те, що:

- Освітні центри за кордоном будуть намагатися врахувати його побажання відносно місця стажування, але не гарантують їх точного виконання.
- Якщо до від'їзду у Німеччину претендент змінить місце роботи та свої наміри щодо місця стажування, то він повинен заздалегідь повідомити про це Секретаріат МЦПК, який надасть відповідну інформацію організаторам стажування. В іншому випадку він проходитиме стажування відповідно до висловлених раніше побажань.

До участі у співбесіді кандидат готує проектне завдання з презентацією своєї фірми в країні стажування (при можливості, маючи при собі буклети, слайди, фотографії, зразки продукції тощо).

Для встановлення контактів із закордонними фірмами менеджери середньої ланки управління мають підготувати також листи від керівників підприємства, в яких будуть підтверджені реальні повноваження стажистів.

Якщо хтось з німецьких партнерів готовий надати кандидату місце стажування (для німецьких фірм це безоплатно), бажано взяти від цієї фірми відповідний лист-підтвердження.

II. Структура проектного завдання

Структура письмового проектного завдання, яке представляє кожен кандидат, і структура співбесіди по відбору кандидатів на стажування у Німеччині, хоча й частково відрізняються між собою, але в цілому базуються на одній і тій самій інформації.

Єдина різниця полягає в тому, що співбесіда починається з того, що кандидат називає своє прізвище та ім'я, а далі, як у проектному завданні, описує підприємство, свої функціональні обов'язки, проблеми, цілі і бажане місце стажування.

Структура співбесіди по відбору кандидатів на стажування у Німеччині

1. Ваше прізвище, ім'я, по батькові. Де і ким працюєте .

2. Коротка характеристика Вашого підприємства

3. Що входить в сферу Ваших обов'язків на підприємстві, за що Ви безпосередньо відповідаєте, у вирішенні яких питань берете участь?

4. З якими труднощами стикнулося Ваше підприємство або що необхідно вдосконалити на Ваш погляд?

5. Чому Ви бажаєте пройти стажування в Німеччині? Як це стажування допоможе у вирішенні проблем Вашого підприємства?

6. На якому підприємстві Ви хотіли б пройти стажування? В якій сфері (якщо можливо)? В якому відділі?

7. Чи плануєте Ви налагодити співробітництво з німецькими компаніями? Якщо так, то в якій сфері?

8. Очікувані результати стажування.

III. Давайте знайомитись: я і моє підприємство

Традиційно співбесіда починається із знайомства. Кандидат представляє себе, свою посаду і підприємство, на якому працює. Далі необхідно коротко **охарактеризувати своє підприємство**. До найважливішої інформації відноситься:

- юридична форма підприємства;
- рік заснування;
- кількість співробітників;
- основні види діяльності;
- річний оборот;
- основні клієнти;
- зовнішньоекономічна діяльність.
- основні досягнення за минулий період (якщо є чим похвалитися)

Будьте готові до того, що при співбесіді Вам задаватимуть і більш конкретні питання про Ваше підприємство і ситуацію у Вашій галузі (наприклад: середня заробітна платня на Вашому підприємстві, ціни на Вашу продукцію, основні конкуренти і т.д.).

Дуже доречно підготувати організаційно-управлінську структуру Вашого підприємства (схему), причому таким чином, щоб було видно місце Вашого підрозділу (відділу) у цій організаційній структурі.

Далі представляєте **Ваш підрозділ і Ваші безпосередні обов'язки**. Поясніть, чим займається Ваш відділ? Що входить в сферу Ваших повноважень? В рішенні яких питань Ви берете участь? Зверніть увагу на те, що у Вас можуть бути обов'язки як у спеціаліста (наприклад, Ви відповідаєте за роботу з клієнтами або за постачання), а також обов'язки менеджера (наприклад, Ви проводите співбесіду при прийомі на роботу, або самі визначаєте величину заробітної платні, або форми заохочення працівників і т.д.). Оскільки Ви берете участь у програмі підвищення кваліфікації саме *менеджерів*, комісію, безумовно, будуть більше цікавити Ваші обов'язки і повноваження як менеджера.

Під час презентації розкажіть, скільки людей працюють у Вашому відділі і скільки осіб знаходиться у Вашому підпорядкуванні (якщо це не співпадає)?

IV. Визначаємо проблему

У цьому розділі ми підходимо до питання, чому у Вас виникла потреба їхати на стажування. Власне тут треба показати, що Вас не стільки цікавить культура і архітектурні пам'ятки Німеччини (бо ж Ви зібралися не у турпоїздку), скільки виникла необхідність у вирішенні певних проблем Вашого підприємства, реалізації певних планів щодо його розвитку і підвищення конкурентноздатності. При цьому, Вам необхідно підвищити свою кваліфікацію, як менеджера. Тому правильна ідентифікація проблеми має дуже велике значення.

Передбачається, що на стажуванні Ви познайомитеся з тим, як аналогічні проблеми розв'язуються на підприємствах в Німеччині. Тому немає необхідності аналізувати всі проблеми Вашого підприємства. Виділіть 2-4 проблеми, які Ви збираєтеся вирішувати за допомогою знань і навичок, отриманих на стажуванні в Німеччині, і рішення яких Вам довіряє керівництво Вашого підприємства.

Коли Ви аналізуватимете, з якими труднощами (викликами) зіткнулося Ваше підприємство, або що необхідно удосконалити, бажано зупинитися на проблемах з сфери Ваших повноважень.

Наприклад, якщо Ви працюєте в сфері управління персоналом (припустимо, керівником відділу) не варто зупинятися на проблемі необхідності підвищення результативності реклами. Тому що, очевидно, це не є сферою Вашої компетенції. І, навіть, якщо Ви дуже добре розбираєтесь у рекламі, будучи на посаді керівника відділу з персоналу, Ви, скоріше за все, не зможете вплинути на зміну рекламної політики Вашого підприємства.

Вас, як керівника відділу персоналу, могла би хвилювати проблема, як подолати плінність кадрів, залучити найкращих співробітників на своє підприємство і заохотити їх до найрезультативнішої роботи.

Якщо, все-таки, проблема, над якою Ви працюєте, не із сфери Ваших безпосередніх повноважень, то поясніть, чому Ви нею займаєтесь і як зможете вплинути на її позитивне вирішення.

Наприклад, якщо Вас, як керівника відділу персоналу, цікавить проблема впровадження менеджменту якості за системою ISO-9001, то поясніть, чому саме Ви займаєтесь цим питанням. Можливо, Ви уповноважені керівником підприємства і очолюєте робочу групу з впровадження цього стандарту у себе на підприємстві.

V. Цілі і завдання стажування в Німеччині

Цілі повинні логічно впливати з проаналізованих Вами проблем підприємства, так щоб було зрозуміло, як стажування в Німеччині допоможе в їх рішенні та сприятиме підвищенню ефективності Вашого підприємства.

При формулюванні цілей стажування необхідно враховувати наступне:

А) Ви їдете на стажування для підвищення кваліфікації як МЕНЕДЖЕР. Це означає, що головною метою Вашого стажування не може бути знайомство з новими видами устаткування або продукції (Ви їх все одно побачите, але це не може бути єдиною і головною метою, оскільки це не є стажування для інженерів і технологів).

Б) Німецькі фірми (як, зрештою, і фірми в інших країнах) дуже неохоче допускають сторонніх до фінансової інформації. Тому Вам не варто розраховувати, що Вас допустять у бухгалтерію, фінансовий відділ, чи у відділ по роботі з цінними паперами. Хоча учасники 3-х місячного стажування (з німецькою мовою), які добре себе зарекомендували, мали можливість познайомитися із сучасними методами контролінгу, роботою з цінними паперами та іншими фінансовими аспектами діяльності німецьких підприємств. Але, тим не менше, підвищення кваліфікації в сфері управління фінансами, бухгалтерського обліку, фінансовий контролінгу не варто називати метою Вашого стажування.

Це ж саме відноситься і до банківських працівників. Всі такі фахівці можуть претендувати на стажування як МЕНЕДЖЕРИ, але не як фахівці у банківській справі або фінансах.

В) Формулюйте цілі максимально конкретно і уникайте загальних формулювань.

Небажані типові формулювання цілей у зв'язку з їх неконкретністю і розмитістю:

- Хочу познайомитися з культурою Німеччини
- Хочу підвищити свою кваліфікацію у сфері менеджменту
- Хочу познайомитися з традиціями ведення бізнесу в Німеччині

Щоб краще сформулювати свої цілі, уявіть, що Ви прийшли на німецьке підприємство і його керівник запитусь: "Що б Ви хотіли подивитися на моєму підприємстві?" Якщо Ви говорите загальними фразами, він просто не зрозуміє, що з Вами робити. Тому, нехай Ваші цілі будуть сформульовані не дуже науково, але конкретно, так щоб німецький фахівець зрозумів, в який відділ Вас потрібно направити і хто із співробітників зможе відповісти на Ваші питання.

Наприклад, якщо Вас, як керівника відділу персоналу, хвилювала проблема, як подолати плінність кадрів, залучити найкращих співробітників на своє підприємство і заохотити їх до найрезультативнішої роботи, то метою Вашого стажування на німецькому підприємстві могло би бути вивчення сучасних методів підбору персоналу, мотивації співробітників, систем оплати праці, а також сучасних організаційно-управлінських структур.

Німецькі колеги завжди дивуються, коли кандидати мають забагато цілей. В такому випадку ми просимо кандидатів, назвіть будь-ласка не більше трьох конкретних і найважливіших для себе цілей стажування. Якщо ж у Вас, все ж таки, більше трьох цілей, оберіть 3 пріоритетних і 1-2 додаткових.

VI. Бажане місце майбутнього стажування

В цьому розділі необхідно відповісти на наступні питання:

На якому підприємстві Ви б хотіли пройти стажування? В якій галузі (якщо це можливо визначити) ? В якому відділі (Якщо можливо назвати) ?

При цьому, слід враховувати:

А) З проблемами, аналогічними до Ваших, стикаються підприємства не тільки Вашої галузі (тобто, не тільки такі, які виробляють подібні продукти). Продумайте, на яких ще підприємствах Ви можете побачити методи вирішення таких же проблем. Наприклад, проблеми матеріального стимулювання, або підбору персоналу, або контролю якості продукції, логістики і багато інших однакові на підприємствах різних галузей (щоправда, не всіх!).

Чим більше можливих місць свого стажування Ви зможете назвати, тим легше буде підібрати відповідну фірму для Вас. Врахуйте, що ці питання задаються представниками німецького консорціуму, який вірогідно буде шукати німецьке підприємство, яке надасть Вам місце стажування.

Крім того, уміння виділити проблему і методи її рішення безвідносно до галузевої специфіки свідчить про рівень Вашої загальної підготовки як менеджера.

Б) Якщо у Вас є контакти з німецькими фірмами, це ще не обов'язково означає, що вони будуть раді бачити Вас як стажиста. Тому отримайте у них хоча б усне схвалення Ваших намірів пройти у них стажування. А ще краще, як вже зазначалося вище, спробуйте отримати від них лист-підтвердження про те, що вони готові прийняти Вас на стажування. Врахуйте, що, оскільки стажування проходить за підтримки німецького уряду, німецька фірма нічого не платить за стажистів.

Якщо Ви не маєте безпосередніх контактів з німецькими фірмами, але уявляєте, на яких підприємствах хотіли би проходити стажування, можете підготувати перелік таких підприємств з їх контактами. Врахуйте також при цьому, що великі підприємства, дуже неохоче беруть стажистів.

VII. Пошук партнерів

Комісія обов'язково Вас запитатиме, чи плануєте Ви налагодити співпрацю з німецькими компаніями? І якщо так, то в якій формі?

Можливими формами такої співпраці могли би бути:

- закупівля продукції (устаткування, сировини, технології) в Німеччині;
- збут продукції німецьких підприємств в Україні;
- організація спільного виробництва на території України;
- продаж власної продукції в Німеччині.

У будь-якому випадку, Ви повинні пояснити, на чому ґрунтується Ваша впевненість в успішності таких проектів. Тому Вам слід вказати, наприклад, що Ви вже мали успішний досвід співпраці з іноземними партнерами, або показати, чим Ви можете зацікавити потенційного німецького партнера. Не забудьте сказати при цьому, що Ви уповноважені своїм керівництвом налагоджувати співробітництво з німецькими партнерами (якщо особисто Ви не є власником, або директором фірми).

Налагодження українсько-німецького співробітництва є бажаною, але не обов'язковою метою німецької частини програми. Тому, якщо за своєю специфікою Ваше підприємство, або Ви, як посадова особа, не можете встановлювати зовнішньоекономічні контакти, не слід переживати і щось фантазувати. Скажіть прямо, що це не є поки що ціллю Вашого стажування. Це не стане причиною відмови Вам у стажуванні (якщо Ви підійдете за іншими критеріями).

VIII. Насамкінець, бажано, якщо це можливо, сформулювати "Очікувані результати стажування". Це можуть бути ваші цілі, реалізовані протягом певного періоду часу у себе на підприємстві.

Наприклад, якщо Вашими цілями були:

- вивчення сучасних методів підбору персоналу
- мотивації співробітників,
- систем оплати праці

То, в такому випадку, очікуваними результатами можуть бути наступні:

Познайомившись в Німеччині з сучасними методами підбору персоналу, мотивації співробітників та системами оплати праці, протягом року після повернення зі стажування на своє підприємство розробити і впровадити нову систему мотивації і оплати праці персоналу підприємства.

IX. Загальні рекомендації

1. Презентуйте стисло і конкретно

Співбесіда триває всього 15, щонайбільше 20 хвилин. Під час співбесіди Ви зможете доказати, що, дійсно, стислість - це сестра таланту. Вам потрібно бути стислими, максимально конкретними і сконцентруватися на головному. На презентацію кандидату відводиться не більше 7 хвилин, а на письмове практичне завдання не більше 3 сторінок.

Для співбесіди Ви можете підготувати комп'ютерну презентацію. Хоча не завжди Ви будете мати можливість її використати, але вже сама її підготовка допомагає сконцентруватися на найважливіших запитаннях.

Нижче в таблиці подається бажаний обсяг окремих розділів презентації і письмового практичного завдання.

<i>Розділ</i>	<i>Обсяг</i>	<i>Обсяг</i>
	<i>Презентація на співбесіді</i>	<i>Письмове практичне завдання</i>
1. Ваше прізвище, ім'я, по батькові. Де і ким працюєте .	1 слайд	До 0,5 стор.
2. Коротка характеристика Вашого підприємства	1 слайд	
3. Що входить в сферу Ваших обов'язків на підприємстві, за що Ви безпосередньо відповідаєте, у вирішенні яких питань берете участь?	1 слайд	До 0,5 стор.
4. З якими труднощами стикнулося Ваше підприємство або що необхідно вдосконалити на Ваш погляд?	1-2 слайди	До 0,5 стор.
5. Чому Ви бажаєте пройти стажування в Німеччині? Як це стажування допоможе у вирішенні проблем Вашого підприємства?	1-2 слайди	До 0,5 стор.
6. На якому підприємстві Ви хотіли б пройти стажування? В якій сфері (якщо можливо)? В якому відділі?	1 слайд	До 0,5 стор.
7. Чи плануєте Ви налагодити співробітництво з німецькими компаніями? Якщо так, то в якій сфері?	1 слайд (якщо так)	До 0,5 стор.
8. Очікувані результати стажування (якщо можливо сформулювати)	1 слайд (якщо так)	

Увага! Проектне завдання оформлюється на фірмовому бланку підприємства, де працює кандидат і яке рекомендує його для проходження стажування.

Проектне завдання потрібно подавати двома мовами: українською і тією мовою, якою буде проходити стажування (німецькою, англійською чи російською).

2. Зверніть увагу на свій зовнішній вигляд

Оскільки ми відбираємо на стажування менеджерів, а не дизайнерів чи топ-моделей, то перевага надається діловому стилю. Хоча, це не настільки строго, але все ж пам'ятайте, що зустрічають по одержинці, а проводжають по розуму. І особливе прохання до представниць прекрасної статі, враховуйте західний менталітет. Навіть влітку у дуже жарку погоду, не варто приходити на співбесіду в такому ж вигляді, як Ви гуляєте по набережній в Одесі. Як правило, в такому випадку, німецькі колеги втрачають дар мови і не можуть задати жодного запитання.

3. Не хвилюйтеся

Деякі кандидати під час співбесіди настільки хвилюються, що забувають не тільки іноземну, але й, навіть, рідну мову. Насправді, не варто хвилюватися.

По-перше, комісія дуже доброзичливо ставиться до кандидатів. Якщо члени комісії задають питання, то виключно з метою краще зрозуміти побажання кандидата щодо стажування і допомогти йому краще адаптувати їх до цілей даної програми.

По-друге, німецькі колеги відбирають з великого кола претендентів тих стажерів, що найбільше відповідають критеріям програми за стандартами Федерального міністерства економіки і технологій. Ваше завдання полягає в тому, щоб переконати комісію, що саме Ви є тією особою, що заслуговує на стажування за усіма критеріями. Відмова ні в якому разі не означає недооцінку Вас як фахівця.

По-третє, навіть, якщо Ви не будете відібрані, то це ж не питання життя і смерті. Будуть ще інші можливості підвищити свою кваліфікацію, а відбіркова співбесіда, це завжди корисний досвід у нашому конкурентному світі.

Не пошкодуйте часу підготуватися до співбесіди, сконцентруйтеся над питаннями, викладеними у цій брошурці, і тоді Вас обов'язково чекатиме успішний результат. Адже правило чотирьох "П" можна застосувати не тільки в маркетингу, але і в інших життєвих ситуаціях. Тільки звучить воно дещо інакше: "Правильная Подготовка Предотвращает Провал".

Успіхів і Удачі!