

РУБРИКА: СОБЕСЕДОВАНИЕ

Личное общение – это все

БЕСЕДОВАЛИ:



Ольга Липина

директор по управлению персоналом



Надежда Гончарова

руководитель делового клуба

Собеседование было, есть и будет важным и определяющим этапом при найме кандидатов.

Эксперт делится своим опытом, дает важные практические советы коллегам.

УТ Насколько на сегодняшний день собеседование актуально для компаний?

А уверена, что собеседование будет актуально всегда. Безусловно, новые технологии и новые приёмы для оценки очень облегчают задачу рекрутерам, помогают отфильтровать большое количество кандидатов, неподходящих по каким-то критериям. Но я считаю, что ничто не заменит личное общение, впечатление о человеке, вопросы, которые могут вытекать из живого диалога. Поэтому я никогда бы не исключала личное собеседование (встречу или хотя бы в формате видеointервью).

УТ Для Вас лично есть принципиальная разница — собеседование онлайн или офлайн?

— В условиях того, что сейчас нужно быстро принимать решения, не всегда получается организовать личную встречу оперативно. Я за то, чтобы в первую очередь, это была быстрая коммуникация, поэтому если видео-интервью — единственная опция, то выбрать видео. Но для принятия финального решения, если эта позиция значительно влияет на бизнес-процессы, я предпочитаю, как минимум в завершении этапов найма, встретиться лично. Личная встреча дает возможность максимально прочувствовать личность потенциального члена команды.

Видео-интервью тоже отличный вариант из-за своей мобильности, скорости и возможностей, однако при личном общении вы можете почувствовать, заметить какие-то еле уловимые реакции, которые в видеоформате порой просто не увидеть. Естественно, важно учитывать контекст и подстраиваться под ситуацию, и по возможности объединять эти два инструмента.

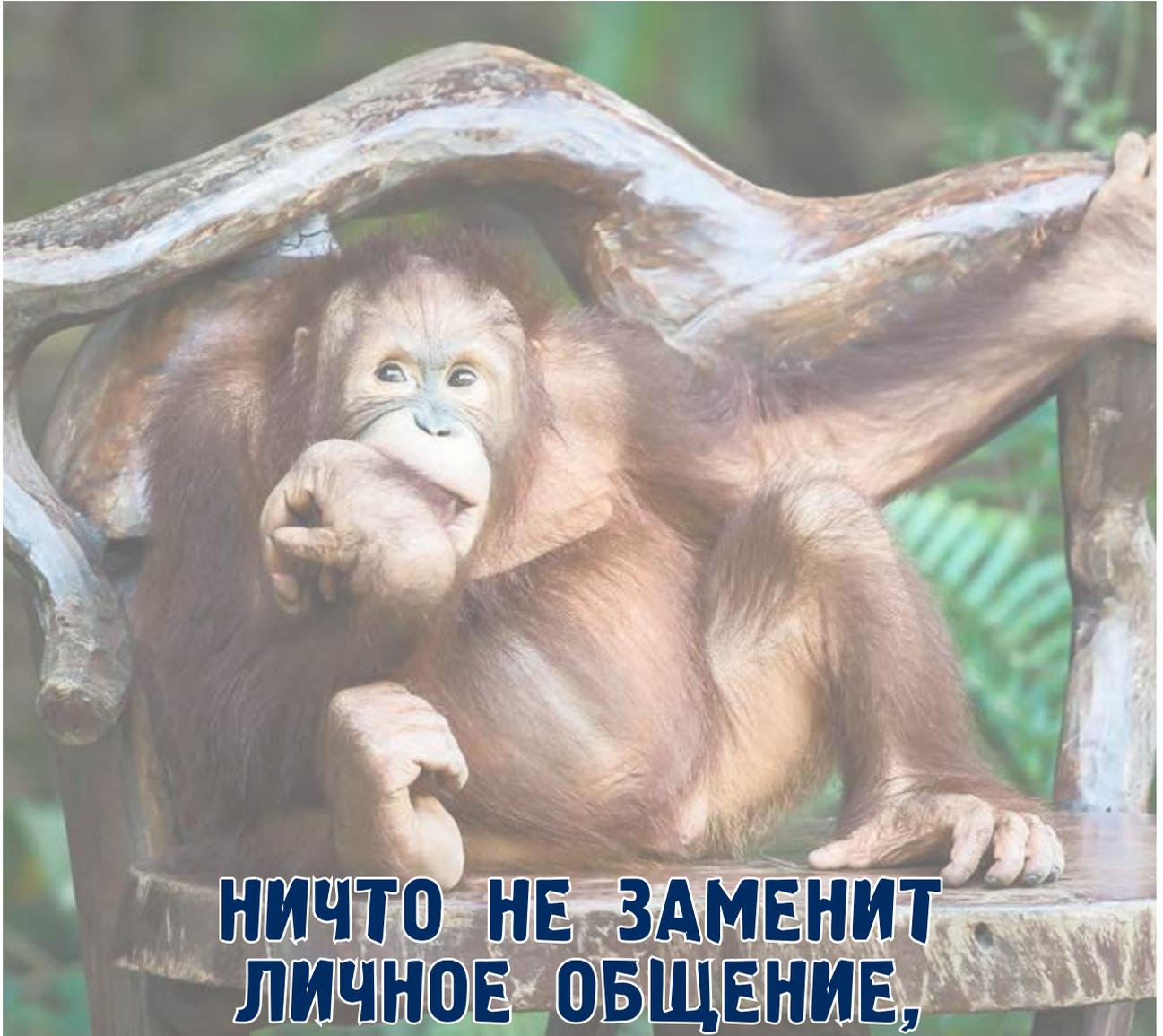
УИ С сотрудниками какого уровня собеседование стоит проводить людям с высоким уровнем экспертизы в этом вопросе?

— Эксперту точно нужно участвовать в интервью со специалистом, релевантность которого сложно оценить линейно (только по наличию определенной квалификации, например).

Обязательна экспертная HR-оценка кандидата, который будет вовлечен в проектные команды, чья работа достаточно сильно влияет на ход бизнес-процессов. Потому что из-за одного «неправильного» человека могут «посыпаться» некоторые процессы, и пойти волной конфликты. В целом все сильно зависит и от размера компании, и от её культуры. В малом бизнесе часто встречается принцип: первые 100/500/1000 сотрудников CEO собеседует лично (хотя бы на финальном этапе). Где-то ответственность за принятие решения о найме полностью передается менеджерам и HR вовлекается минимально. Но перед этим, как правило, обязательно проходит прицельное обучение нанимающих менеджеров оценке, ведь это не то знание, с которым рождаются. Я бы опиралась в первую очередь на принципы компании, при этом стоит убедиться, что критерии для оценки кандидатов адекватны и все нанимающие понимают, какие сотрудники нам нужны, а какие, наоборот, не подходят ни при каких условиях.

УИ Как Вам удаётся в практике избегать погрешности, связанной с личностью того, кто проводит собеседование (личный опыт, стереотипы и т. п.)?

— Если говорить про HR, то я уверена, что это дело практики. Независимо от того, сколько лет практики, важно помнить, что стереотипы — это большие риски при подборе персонала. Вы можете нанять очень обаятельного человека, который совсем не подходит профессионально, он просто всех очаровал. И наоборот — соискатель может не иметь блестящего навыка самопрезентации или выглядеть как-то непривычно для этой компании или конкретного человека, но при этом быть суперпрофессионалом, которого не хватает этой команде/компании. Можно проделывать такое упражнение: если интервьюер видит человека и у него с первых минут появляются какие-то радикальные оценочные мысли, важно дать беседе еще хотя бы 15 минут и потом уже делать какие-то внутренние выводы. Менеджерам, которые проводят интервью, и которых я иногда обучаю проведению и оценке, я даю те же рекомендации. Естественно, также привожу примеры того, что первое и даже второе впечатление могут быть очень ошибочными.



**НИЧТО НЕ ЗАМЕНИТ
ЛИЧНОЕ ОБЩЕНИЕ,
ВПЕЧАТЛЕНИЕ О ЧЕЛОВЕКЕ,
ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ
МОГУТ ВЫТЕКАТЬ
ИЗ ЖИВОГО ДИАЛОГА**

Хороший способ для снижения субъективности — привлечь на интервью несколько человек из разных направлений (например, HR и нанимающий менеджер). Также можно проводить дополнительные собеседования, где с кандидатом знакомятся коллеги из кросс-функциональной команды, с которыми новый сотрудник будет работать максимально тесно. Дополнительный комментарий и «третье мнение» — это достаточно хороший инструмент для того, чтобы собрать объективную картину. Интересно исследовать, совпадают ли впечатления, а если отличаются, то почему. Этот способ помогает сохранять ширину взгляда и замечать возможные стереотипы и поспешные выводы при оценке.

Можно ли выработать какие-то навыки успешного прохождения собеседований?

— Я уверена, что это в первую очередь именно навык, потому что даже обаятельный, с хорошими коммуникациями, харизматичный человек может плохо проходить собеседования, говорить только о себе, не структурированно, не слышать вопросов и т. д. Это навык, который как раз-таки люди, часто проходящие собеседования, нарабатывают. Именно поэтому людям, долго работающим на одном месте, действительно, сложнее на интервью, потому что они просто не в этом ритме, у них пока не наработан этот навык.

С чего у Вас начинается собеседование кандидата на позицию, влияющую на бизнес?

— Первая точка касания, которую я бы отнесла к нулевому этапу собеседования, — скрининговое интервью. Это первый звонок, первая коммуникация с кандидатом, когда с ним связывается представитель компании, рассказывает об открытой вакансии и уточняет некоторые вопросы. Уже на этом этапе можно установить контакт, заинтересовать кандидата и понять что-то о нем, а на следующем этапе — на личном интервью — проверить свои гипотезы. Первое впечатление о потенциальном работодателе создается уже в тот момент, когда представители компании еще не встретились с соискателем. То, как ему подадут информацию о вакансии и компании, как задают вопросы и приглашают на интервью, какое «послевкусие» остается после первой беседы — всё это повлияет на вовлечение и заинтересованность кандидата.

Если говорить о личной встрече, то важно приветливо начать встречу. Small talk хорошая возможность наладить контакт, чтобы не переходить сразу «с места в

карьер». Обычно я не начинаю сходу задавать вопросы, а предлагаю соискателю формат беседы и очередность тем для обсуждения. Рассказываю о том, как будет проходить интервью, чтобы человек был готов к тому, что, например, в первой части встречи мы поговорим о нем, а вопросам о вакансии отведем вторую половину собеседования. Таким образом мы образуем нашу первую договоренность, что способствует диалогу на равных и снижает уровень тревожности. В этом случае беседа с большой вероятностью идет легче и свободнее.

УТ Бывают ли у Вас случаи, когда кандидат берёт инициативу в свои руки и говорит: «Нет, Вы, пожалуйста, всё-таки сначала расскажите мне о том-то и том-то, а потом я расскажу вам о себе?»

— Безусловно, бывают. Мне кажется, что со временем такие моменты случаются реже. Всё-таки негласные правила и советы, как проходить собеседование, достаточно давно просачиваются в общество на разных уровнях. Я вижу, что в целом соискатели буквально от стартового уровня позиций приходят всё более и более подготовленными и действительно умеют качественно проходить собеседования. Чаще это зависит даже не от уровня позиции, а, скорее, от чувства такта и воспитания. Если в начале встречи был вежливо предложен формат беседы, то есть обозначены рамки, то люди обычно следуют этим договоренностям.

Если же соискатель настойчиво перехватывает инициативу, то это о нём что-то говорит. При этом я призываю не делать сразу же выводы. Иногда люди действительно не имеют достаточного опыта интервью и могут не осознавать некоторых моментов. Хотя инициатива от кандидатов тоже может быть полезна, например, если у них есть конкретные вопросы, которые помогают построить диалог в достаточно чётком русле. Поэтому я обычно прислушиваюсь к человеку, и, если он предлагает построить беседу по-другому, я иду навстречу — да, давайте попробуем так.

УТ А что представитель компании должен для себя понять во время первого телефонного разговора с кандидатом?

— Это больше, чем телефонный разговор, это этап-знакомство, когда HR имеет отличную возможность представить бренд компании-работодателя, дать ключевую информацию о вакансии и привлечь кандидата. Конечно же, это еще и возможность сэкономить ресурсы обеих сторон, выяснив какие-то важные аспекты, по которым принимается решение — приглашаем ли кандидата для более детального общения.

Я думаю, что универсальные ключевые критерии, которые нужно оценить при первом телефонном разговоре, — это релевантность опыта, мотивация и в целом заинтересованность в этой вакансии, готовность включаться в процесс собеседований.

Также есть вариативные параметры, которые в каждой компании и вакансии свои. Например, если предполагается 100% присутствие в офисе, а кандидат готов работать исключительно удалённо, то уже на этапе телефонного интервью это стоит выяснить.

Кандидаты, в свою очередь, тоже рады, когда критичные для компании требования озвучиваются и уточняются при предварительном общении.

Рекомендую каждому рекрутеру заранее при брифе вакансии определить эти критичные точки вместе с нанимающим менеджером: при каких ответах мы принимаем положительное решение о приглашении на интервью, и при каких — отрицательное.

Важно обратить внимание на то, какие вопросы задаёт кандидат. Потому что, если первый и практически единственный вопрос о зарплате, и при этом ни слова о компании или о задачах, которые предстоит выполнять, это очень показательно.

Как проходит обучение менеджеров, которые проводят собеседования?

— Это зависит от запроса, ведь у кого-то из менеджеров уже есть опыт проведения собеседований, у кого-то нет, у всех разная база. В зависимости от этого я могу как провести полный тренинг с теорией и отработкой на практике, так и дать краткие рекомендации, на что стоит обратить особенное внимание на интервью, или предлагаю примеры вопросов, которые помогают максимально раскрыть опыт, мотивацию и личность кандидата.

Проводить собеседование качественно не так-то просто. Формальных вопросов недостаточно, важно научиться слышать «между строк».

Освоение профессии интервьюера занимает время, поэтому я делюсь с менеджерами лайфхаками, которые помогают не потерять фокус и увидеть важное, оценить кандидата максимально верно.



**ИЗ-ЗА ОДНОГО
«НЕПРАВИЛЬНОГО» ЧЕЛОВЕКА
МОГУТ «ПОСЫПАТЬСЯ»
НЕКОТОРЫЕ ПРОЦЕССЫ,
И ПОЙТИ ВОЛНОЙ КОНФЛИКТЫ**

Например, я прошу сфокусироваться на оценке таких факторов, как мотивация, релевантность профессионального опыта кандидата, личностный профиль.

Есть ли потенциал у этого человека справляться с задачами, которые планируют ему ставить.

Насколько он вольётся в команду и займёт в ней свою нишу, роль; усилит ли он команду?

Какие у него ценности?

Сходятся ли взгляды кандидата и менеджера на выстраивание рабочего процесса или нет?

А если нет, то насколько справедливы комментарии кандидата на этот счет и готов ли он быть гибким и меняться вместе с командой?

Командный ли он игрок, если ему предстоит работать в команде.

Профессиональный опыт важно исследовать достаточно глубоко. Мало наличия строки в резюме, так как это еще не говорит о степени квалификации, стоит обращать внимание на содержание. Люди могут рассказать о своем опыте в лучших эпитетах: «Да, у меня большая экспертиза, здесь у меня опыт 5 лет, все проекты я делал сам». Но релевантность опыта необходимо оценить, и здесь я предлагаю менеджерам более точно и конкретно задавать вопросы. Если это проект, то нужно прямо детально расспросить, какая роль была у человека в этом проекте, какие KPI, какие конкретно у него были результаты. Потому что за словами «мы запустили суперпроект» или «мы выполнили план на 200%» может стоять 100 человек, а кандидат может иметь очень опосредованное влияние на этот результат, но очень здорово об этом рассказать, как о своём личном успехе и успешно себя «продать». Не стоит стесняться останавливаться в таких моментах и подробнее расспрашивать.

И ещё очень важно обращать внимание на такой момент, как ценности: близки ли кандидату те ценности, которые поддерживаются компанией, соответствует ли он вашей корпоративной культуре. Если как минимум часть ценностей компании пересекаются с ценностями потенциального сотрудника, это уже неплохо. Если же у соискателя и компании, руководителя не совпадают ценности вообще, то очень маленькая вероятность, что совместная работа увенчается успехом. Проблемы мо-

гут проявляться в мелочах, но чем дальше и чем фатальнее несовпадения по ценностям, тем более вероятно, что человек не сможет проработать в компании долго и счастливо. Считаю, что к этому вопросу стоит относиться максимально внимательно.

А ценности Вы в основном выясняете с помощью вопросов?

— Да, конечно. При этом они могут быть очень разными. Помимо вопросов, касающихся работы, стоит спрашивать и об увлечениях, и почему человек выбрал такие увлечения, и в целом о его пути, почему он принимал те или иные решения в жизни, и о переходе в другие компании. Это достаточно показательно, потому что кто-то, например, говорит о том, ему просто предложили условия лучше, и он сменил работу. А кто-то говорит: «Я реализовал всё, что мог, и мне очень не хватало профессиональных вызовов. Поэтому, когда ключевые проекты закончились, не осталось никаких перспектив, я ушёл туда, где действительно могу сделать что-то стоящее». И это, конечно, совсем другой показатель. Здесь мы видим, что демонстрируются разные ценности. При этом лучше задавать разные вопросы, получить аргументы и опровержения гипотез в разных блоках интервью, чтобы это действительно были не заблуждения интервьюера, а получившие подтверждение предположения. Также можно выявить ценности, задавая вопросы о том, как человек строит работу в команде, какие роли он в ней занимает, как действует в сложной ситуации и почему именно так.

Прямые вопросы о ценностях я, как правило, не задаю, потому что это достаточно сложный вопрос и всё-таки на него люди чаще дают социально желаемые ответы, стремясь выглядеть в наилучшем ракурсе. Я стремлюсь больше исследовать человека через весь его опыт — и профессиональный, и личный.

 Иногда во время собеседования возникает ситуация, когда вроде всё замечательно, компетенция, цели, мотивация — всё совпадает, но есть некое чувство тревоги, ощущение, что на человеке «глянец» и нужно «копнуть» поглубже. Как вы поступаете в этом случае?

— У меня есть несколько способов для таких ситуаций. Я стараюсь перейти к каким-то неожиданным вопросам и, например, очень подробно расспросить про увлечения. Очень часто, когда мы начинаем говорить о кандидате не в контексте карьеры, а о нем как о личности (что для него важно, чем он занимается, почему именно эти занятия выбрал), он раскрывается больше. Может быть, вы замечали, что, когда человек го-

ворит о себе как о личности, он как правило более искренен и даже меняется манера общения, в этот момент спадает внешняя «ширма». И когда вы поговорите немного на отвлеченные и личные темы, можно вернуться к уточняющим профессиональным вопросам, потому что был найден элемент доверия — темы, которые очень близки собеседнику лично. Я бы не жалела времени на этот важный процесс, так как он помогает установить доверительный диалог и «снять пелену». Если вы попробуете такой способ, то заметите, что этот «глянец» с человека немного сошел.

Ещё один вариант — задавать неожиданные, нешаблонные вопросы.

Это может быть какой угодно вопрос, например: «Что вам сказал руководитель, когда вы совершили вот эту ошибку?»

или «Кто из коллег посоветовал вам поступить именно так?», «Кто решил, что программа этого проекта/выступления будет именно такой?». Я сейчас, наверное, привела не самые неожиданные вопросы, но это помогает немножко сбить стандартный ход собеседования, ведь к таким вопросам человек не готов, ответы не отрепетированы. Человек не может всегда сохранять отрепетированную для интервью позицию, он немного отойдет от плана и, вероятно, всё-таки откроется более искренне, тогда можно продолжить исследование.

УТ Когда Вы подбираете кандидатов для какого-то проекта, командной работы на короткий срок, то используете только собеседование или ещё какие-то дополнительные методы?

— В целом в моём опыте это зависело от того, в какой компании я работаю, какая там стратегия найма. Например, мы проводили дополнительные тестирования на анализ личностных качеств, где выявляли по шкале, насколько человек в целом способен к эффективной работе в команде. Кроме того, показательными являются тесты на выявление мотивирующих будущего сотрудника факторов.

Тесты на качество восприятия числовой и текстовой информации помогают учесть личные особенности, скорость восприятия информации и склонность к ошибкам.

Эффективность показывал дополнительный этап — собеседование с кросс-функциональной командой, с одним-двумя коллегами из разных направлений, с которыми новичок будет сотрудничать на постоянной основе.



**ЕСЛИ ЖЕ
СОИСКАТЕЛЬ НАСТОЙЧИВО
ПЕРЕХВАТЫВАЕТ ИНИЦИАТИВУ,
ТО ЭТО О НЁМ
ЧТО-ТО ГОВОРЯТ**

Тесты, кейсы и кросс-функциональные собеседования — это дополнительные инструменты, которые позволяют составить более полную картину.

На собеседованиях я обычно детально исследую предыдущий опыт, при этом использую интервью по компетенциям.

То есть я не спрашиваю в лоб: «А как у вас с командой», «Хорошо ли вам в работе в команде?» или «Не было ли конфликтов в команде?». Понятно, что каждый человек в этой ситуации даст социально одобряемый ответ. Я более детально исследую какой-то пример, прошу рассказать подробнее о ходе события, какие были ошибки, цепляюсь за какие-то моменты, которые меня не то что насторожили, но было бы интересно подробнее о них узнать. Это вопросы о том, как распределялись роли в проекте, какую роль человек занимал в команде, как он относится к ошибкам других и как действует в такой ситуации. Очень важно и как собеседник себя оценивает, с какой ролью отождествляет, как он относится к коллегам, рассказывает ли он о том, что вклад коллег в командной работе тоже значим или говорит только о себе.

Все эти параметры я обязательно учитываю, чтобы оценить, командный это игрок или нет, в целом, по всем остальным компетенциям тоже. То есть всё это обычно исследуется на протяжении всего интервью немного хаотично: здесь ты уловил какой-то «маячок», в другой момент по этой компетенции еще немного по-исследовал. И так строится целостная картина.

УТ **Есть ли какие-то секреты в том, как делать оффер? Какие моменты стоит учитывать в процессе?**

—Оффер — это результат усилий обеих сторон, а найм нового сотрудника — двусторонний договор. Я считаю, что оффер точно важно преподнести в позитивном ключе, как предложение: мы будем рады работать с вами. Наверное, это можно сравнить с предложением дружбы, партнёрства и долгосрочного сотрудничества. Оффер точно не следует делать свысока или в спешке в формате «мы вам предлагаем работу, быстрее примите решение».

Стоит озвучить, почему мы выбрали этого соискателя из всех, почему именно с ним хотим сотрудничать, рассказать об условиях, которые мы предлагаем.

Никому не хотелось бы чувствовать, что он просто был единственный кандидат и мы торопимся закрыть вакансию.

Важно ещё раз проговорить, даже если уже обсуждалось на собеседовании, какая будет позиция, за какой участок работы новый сотрудник будет ответственным, кто будет руководителем. Какие-то моменты могли пройти мимо его внимания и лучше будет еще раз озвучить все условия.

Далее нужно дать соискателю возможность задать вопросы. Это возможность проявить уважение и внимание, дать почувствовать, что мы на равных, мы уважаем его выбор. В предложении о работе очень важна такая эмоциональная составляющая, а не только формальная.

УТ Допустим, человек проходит собеседование, и Вы понимаете, что он вам подходит, но есть какие-то особенности в корпоративной культуре или в коллективе, которые могут вызвать у него сложности. Нужно ли раскрывать человеку эти моменты?

— Я считаю, что очень важно на собеседовании рассказывать обо всех важных нюансах и абсолютно точно о корпоративной культуре, о том, что принято или не принято в компании. Если я вижу по примерам, которые приводит соискатель из своего предыдущего опыта, что у нас совсем другие принципы работы, я об этом говорю. Но не в формате оценки, правильно или неправильно он делает, а о том, какая у нас корпоративная культура, как принято взаимодействовать, как принято принимать решения или действовать в той или иной ситуации, какие у нас ценности и т. д. Потому что я уверена: человеку очень важно услышать факты, оценить и принять решение, насколько это соотносится с его интересами, ценностями, готов ли он работать в такой атмосфере, с такими правилами. Это важно понимать уже на старте. Честность требуется не только от соискателя, но и от работодателя тоже. Даже если мы не совпадём, и соискатель выслушает и скажет, что ему это не подходит, 99% будут благодарны за то, что с ними честно этим поделились.

Мой личный опыт это подтверждает. В некоторых компаниях, в которых я работала, была яркая и специфичная корпоративная культура, безусловно, не всем это подходило, и кандидаты, даже отказываясь работать в ней, благодарили и говорили: «Спасибо, что Вы мне сказали об этом «до», я очень это ценю!» В общем-то, это влияет и на поддержание хороших отношений и контактов. Вполне возможно, судьба еще сведет с этим соискателем, и он будет уже с большим доверием от-

носиться к вам, потому что вы были честны с ним. Также вполне возможно, что вы будете сотрудничать в каком-то другом ключе, в другой компании, а, может быть, даже будете сами проходить собеседование у этого человека. Честность действительно очень ценится, и важно быть открытыми, это часть HR-бренда.

А как грамотно отказывать соискателям?

— В случае с массовым подбором, полагаю, делать личные звонки с отказами практически нереально и не всегда требуется.

По факту, людям часто важно услышать «да» или «нет».

Тогда нужно обязательно давать какой-то ответ, хотя бы стандартизированное сообщение об отказе. Насколько я знаю, в массовом подборе пользуются именно таким способом. Если говорить о моем опыте рекрутмента, то это в основном точечные вакансии и точечные отказы, и здесь все зависит от ситуации.

Обычно я ограничиваюсь кратким итогом и решением. Если кандидату важно получить более подробную обратную связь, я предоставляю ему возможность спросить об этом, но не навязываю детальный отказ.

Корректная и конкретная обратная связь может помочь кандидату увидеть свои «слепые зоны» и понять, над чем ему можно поработать и что улучшить.

Бывает, что кандидат по очень многим параметрам просто «не наш», не подходит, возможно, даже совсем не понравился. Здесь я тоже за честность. В зависимости от того, насколько есть возможность подробно обсудить, я стараюсь все же обозначить, что именно не подошло.

Если не было явных минусов, но при этом предпочли другого кандидата, то можно это озвучить: «Мы были рады с вами пообщаться и в целом у нас очень хорошее впечатление, но другой кандидат подошел больше, и мы решили сделать оффер ему». В большинстве случаев именно такой искренний подход очень помогает поддержать хорошие отношения с кандидатом, оставить его в пуле лояльных кандидатов, к которым мы можем вернуться.

Негативной реакции на конструктивную обратную связь практически никогда не бывает. Обычно это какая-то эмоциональная реакция, когда кандидат очень хотел

получить эту работу и ему обидно получить отказ, и не важно, что вы ему скажете. Иногда людям действительно сложно поблагодарить и пойти дальше. У меня в основном был позитивный опыт, нередко встречались люди, благодарившие за конструктивную обратную связь при отказе: «Вы знаете, мне очень обидно, что я получил отказ, но спасибо за обратную связь, я считаю, что не зря прошёл собеседование, потому что услышал, что могу изменить, на что посмотреть другими глазами. Я пообщался, узнал вас, познакомился с вами как рекрутёром, и мне очень приятно было взаимодействовать с вашей компанией» и так далее. Было несколько кейсов, когда с такими людьми мы продолжали коммуникацию, например, появлялась другая вакансия, которая больше ему подходит, и всё завершалось оффером через несколько недель, месяцев или лет. То есть отказ — это такой важный инструмент поддержания контакта, и никогда не стоит прощаться с человеком навсегда.

Были кейсы, когда мне мои бывшие соискатели рекомендовали кандидатов или делились ценной информацией по рынку труда или индустрии. Бывало так, что через пару лет я звонила человеку, говорила, что я из такой-то компании и он меня, наверное, уже не помнит, а он мне отвечал: «Да, я вас помню, вы тогда мне отказали, но у меня очень хорошее впечатление, конечно, давайте поговорим». Человеческое отношение очень ценно.

УИ Как нужно проводить собеседование, чтобы поддерживать HR-бренд компании, чтобы люди после собеседований хотели работать в компании?

— Я думаю, что в первую очередь надо быть влюблённым в свою компанию, как сейчас у меня происходит с RBS, потому что это очень чувствуется на собеседовании. Мне кажется, эта искренняя любовь, приверженность своей компании, её ценностям, тому, чем она занимается, это крайне важно.

Также важно хорошо разобраться на старте поиска в самой сути вакансии. Бывает, что вакансия специфическая, и HR-у довольно трудно с этим разобраться. Тогда действительно глубоко подойти к вопросу, узнать все основные нюансы у нанимающего менеджера, может быть даже спрашивать кандидатов, которые приходят на собеседование, больше об этой профессии.

Потому что, если вы вовлечены и можете долго и интересно рассказывать об этой вакансии, о своей компании, это большая часть успеха, даже если этот человек вам не подходит или вы как компания ему не подходите. Далее то, что вы

расскажете, уйдет «в народ», и это очень сильно формирует представление о вашем бренде работодателя.

Какой бы классной ни была рекламная кампания о бренде работодателя, для человека гораздо важнее реальные отзывы кого-то из знакомых или конкретных людей. Даже отзывы о том, как он проходил собеседование, насколько это было интересно, насколько уважительно с ним общались, дали ли ему обратную связь — все это имеет значение. Именно на это обращают внимание люди. Молва идёт далеко за пределы собеседования.

Стоит быть внимательным, стараться быть свободным от стереотипов, больше

ОБЫЧНО Я НЕ НАЧИНАЮ СХОДУ ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ, А ПРЕДЛАГАЮ СОИСКАТЕЛЮ ФОРМАТ БЕСЕДЫ И ОЧЕРЕДНОСТЬ ТЕМ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ. РАССКАЗЫВАЮ О ТОМ, КАК БУДЕТ ПРОХОДИТЬ ИНТЕРВЬЮ, ЧТОБЫ ЧЕЛОВЕК БЫЛ ГОТОВ К ТОМУ, ЧТО, НАПРИМЕР, В ПЕРВОЙ ЧАСТИ ВСТРЕЧИ МЫ ПОГОВОРИМ О НЕМ, А ВОПРОСАМ О ВАКАНСИИ ОТВЕДЕМ ВТОРУЮ ПОЛОВИНУ СОБЕСЕДОВАНИЯ

слушать, а также больше задавать вопросы и не стесняться, если они нетипичные, какие-то неформальные. И, конечно, при оценке стараться не оценивать однобоко, «хороший/ плохой», а смотреть системно: что у человека с ценностями, совпадают ли/пересекаются ли с нашими, насколько он усилит команду или он будет «лишним звеном». Например, у нас много «звёзд», а не хватает организаторов, исполнителей или аналитиков и т. д. Такой нешаблонный подход к собеседованиям ценен.

Конечно, нужна обратная связь. Очень важно её давать, чтобы опыт общения соискателя с компанией был действительно полноценным, честным, искренним и позитивным независимо от исхода.

УТ Как проводить собеседование в случае массового подбора, когда через рекрутера проходит большое количество соискателей? Что нужно обязательно делать и чего делать не нужно?

— С точки зрения эффективности найма, важно идти по ключевым критериям для оценки и максимально опираться на них. При большом объеме собеседований рекрутеру сложнее сохранять фокус, поэтому лучше придерживаться какого-то шаблона для оценки, это поможет в достижении качественного результата.

С точки зрения соискателя, думаю, что как минимум важно сделать опыт прохождения таких собеседований комфортным, не устраивать бесчисленные стресс-интервью, ведь можно оценить стрессоустойчивость совсем другими способами. Так как при массовом подборе не всегда возможно дать какую-то развернутую обратную связь, то стоит продумать оптимизированный формат краткого ответа по итогам собеседований. Должна быть понятная инструкция для кандидата: что и когда нужно сделать, как подготовиться, куда прийти, чтобы человек не испытывал дискомфорта на этом этапе. Всё это позволит сохранить ресурсы HR-службы и поддержать HR-бренд компании.

* **Ольга Липина**, директор по управлению персоналом **RBS**

10 RBS
ЛЕТ

Эксклюзивно для



**ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ПОДПИСКА
НА ПОЛНУЮ ВЕРСИЮ УТ
(С ВИДЕО ИНТЕРВЬЮ)**

7447273@VK.RU