

РУБРИКА: СОБЕСЕДОВАНИЕ



**Оксана Волкина**

**Неожиданные вопросы кандидату –  
хороший инструмент собеседования**

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

Сотрудник компании с глубокой экспертизой — это, как правило руководитель направления или ценный специалист в какой-то узкой области. Тратить рабочее время таких экспертов нужно с умом и подключать к собеседованиям на линейные позиции таких сотрудников не стоит. А вот при собеседованиях на узкие или топ-направления, наоборот, участие экспертов от бизнеса считаю необходимым. В разных компаниях система подбора построена по-разному, зависит и от отрасли, и от масштаба компании, от корпоративной культуры. В любом случае, важно учитывать целесообразность участия эксперта в процедурах отбора.

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

— Мне в этом плане повезло, так как в прошлом у меня высшее психологическое образование, опыт работы в психологической практике и опыт прохождения личной, групповой терапии и супервизий. Считаю, что HR специалистам важно и нужно уделять время психологическим аспектам своей деятельности, чтобы какие-то личные стереотипы, убеждения и т. п. не влияли негативным образом на результаты работы.

Многие специалисты из HR-сферы после нескольких лет работы выгорают именно из-за постоянного большого количества контактов с людьми. Профилактика ментального и психологического здоровья, well being программы — отлично работают для минимизации рисков негативного влияния стереотипов и эмоций.

Ежедневная практика в рекрутинге тоже играет роль. Профессиональный подход с применением релевантных инструментов отбора — еще один шаг в сторону объективного подхода. HR-специалистам, даже с опытом нескольких лет в рекрутинге, стоит обучаться и повышать профессиональные компетенции, общаться с коллегами по отрасли, посещать профильные мероприятия. Всё это позволяет оставаться профессионалом с открытым разумом и объективным подходом к работе.

При поиске и подборе сотрудников среднего и топ-уровня, узких специалистов важно, чтобы на собеседовании присасывали несколько представителей компании: и от HR, и от бизнеса. Такой подход даёт дополнительные точки зрения и позволяет собрать более объективную картину и в итоге принять верное решение.

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

— Всегда есть подготовительный этап. После процедуры скрининга, первичного телефонного интервью уже есть гипотеза относительно того или иного кандидата. Тут важно, как и в продажах, установить «теплый» контакт с кандидатом и правильно выявить потребности, а затем провести презентацию, чтобы «продать» вакансию и компанию. Привлечение и вовлечение в воронку подбора должно проходить гладко и комфортно для кандидатов.

## **ЕСЛИ ВОЗНИКАЕТ СИТУАЦИЯ, КОГДА КАНДИДАТ ПЕРЕХВАТЫВАЕТ ИНИЦИАТИВУ ИЛИ ИЗНАЧАЛЬНО ЧУВСТВУЕТ СВОЮ ВЕДУЩУЮ РОЛЬ, ЭТО НЕ ВСЕГДА ПОВОД ДЕЛАТЬ НЕГАТИВНЫЕ ВЫВОДЫ**

На этапе личного собеседования или онлайн-встречи важно первое впечатление. Атмосфера, в которой проводится собеседование и эмоциональный настрой участников. Небольшой, приветливый диалог на отвлеченную тему — это хороший старт перед более серьезным разговором. Иногда кандидату нужно дать несколько минут «отдышаться» и привыкнуть к обстановке. Также полезно вначале собеседования озвучить тайминг и этапы собеседования, порядок взаимодействия. Обычно первая часть собеседования — это более активная часть со стороны работодателя, когда диалог ведет работодатель, активно задает вопросы и т. д. Во второй части дается время для вопросов со стороны кандидата. Хорошо, когда вопросы подготовлены кандидатом заранее, это говорит о том, что кандидат подготовлен и заинтересован, вник в специфику, изучил доступную информацию.

**УИ** 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?»

— В HR бывает всё!)) Тут важны хорошо развитые навыки коммуникации, навыки проведения переговоров и собеседований, в частности для тех, кто проводит конкретное собеседование. Уверенная речь, соответствующая деловой беседе атмосфера, настрой, владение полной информацией о вакансии и направлении бизнеса позволяют интервьюеру брать инициативу в свои руки уже в начале диалога. Часто кандидат бывает достаточно подготовлен, чтобы придерживаться обычного формата собеседований. А если возникает ситуация, когда кандидат перехватывает инициативу или изначально чувствует свою ведущую роль, это не всегда повод делать негативные выводы.

Возможно, лидерские качества данного специалиста настолько ярко проявлены, что он буквально с порога их неосознанно демонстрирует. Зависит и от уровня вакансии, и от ситуации в целом. Тут есть варианты для маневра: попробовать мягко или чуть более настойчиво вернуть кандидата в нужное русло, либо пойти навстречу и гибко подстроиться под предложенный кандидатом формат.

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

— У нас в компании есть специально разработанный чек-лист для первичного отбора кандидатов, который включает и формат телефонного интервью. Важно наладить «теплый контакт», так как телефонное интервью часто является первым «живым» касанием. А также прояснить ключевые для конкретной вакансии моменты.

Например, если для нас принципиально важным требованием к сотруднику является знание каких-то специальных программ, то стоит уточнить по телефону, владеет ли данный кандидат этими программами и на каком уровне. То же самое с ситуацией, когда требуется сотрудник с личным автомобилем, который он готов использовать в работе. Такие детали стоит уточнить на этапе телефонного интервью.

На этапе телефонного интервью мы принимаем решение, приглашать ли кандидата на следующий этап.

## Как проходит обучение менеджеров, которые проводят собеседования?

— Я разработала две программы обучения: для новичков и для тех, кто уже имеет опыт проведения собеседований. В HR-сфере очень важны «гибкие» навыки. Инструменты оценки, методики проведения собеседований — это один из элементов этого обучения, техническая часть, так сказать. Основной акцент в обучении я делаю на развитие soft skills. Обучение проходит в три этапа и по итогам обучения есть аттестация, которая включает практическую часть и анкетирование с открытыми вопросами.

Мой более чем 9-летний опыт в HR и предыдущий опыт в продажах, в психологической и юридической практике позволил создать комплексный подход в обучении, который дает максимум результатов на выходе. Регулярное обучение с замерами результатов «до» и «после» дает максимальный эффект. Проведение

## ПРОВЕДЕНИЕ СОБЕСЕДОВАНИЙ — ЭТО ОЧЕНЬ ИНТЕРЕСНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ, КОТОРОМУ НУЖНО СПЕЦИАЛЬНО ОБУЧАТЬСЯ

собеседований — это очень интересное направление, которому нужно специально обучаться. Нюансов тут довольно много, начиная от вопросов мотивации, заканчивая ценностями и корпоративной культурой. HR — это система, и я всегда за то, чтобы обучение каким-то узким направлениям гармонично вписывалось в общую систему, принятую в компании.

## А ценности Вы в основном выясняете с помощью вопросов?

— Да, есть специальные методики, применяя которые можно выяснить ценности кандидата. Я применяю несколько методик, чтобы подтвердить или опровергнуть изначально возникшую гипотезу относительно кандидата. Прямых вопросов, как например, является ли для вас ценностью командная работа, конечно, я не спрашиваю. Здесь хорошо работают проективные вопросы и поведенческое интервью. Вопрос совпадения ценностей выходит на первый план в последние годы во многих компаниях. Ведь в ситуациях кризиса люди опираются именно на ценности.

**УИ** 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?

— «Копая» глубже. Если есть ощущение недосказанности или гипотеза относительно кандидата окончательно не подтверждена, нужно двигаться дальше и продолжать собеседование. Обычно на проведение собеседования всегда закладываю дополнительно время именно для таких случаев.

Есть отличный формат собеседования «вне работы», который позволяет узнать о кандидате не только с точки зрения его профессиональных характеристик, но и как о личности. Это дополнительная методика, которую следует подключать уже после основной части собеседования, где обсуждали с кандидатом вопросы его профессиональных компетенций, опыта работы, мотивации и т. п. Опять же, формат «вне работы» уточнит вопросы про ценности. Большинство людей любят говорить о себе, как о личности, о своих увлечениях или хобби, тут есть шанс, что кандидат раскроется и мы узнаем больше информации. Такой формат вызывает доверие и позволяет сделать диалог более открытым.

Ещё один вариант — неожиданные вопросы. Неожиданные для кандидата. Интервьюер тщательно готовится к таким вопросам. Возможно, даже стоит применить элементы драйв или стресс-интервью. Главное, чтобы процесс был контролируемым и в рамках деловой этики, и после собеседования у кандидата не осталось негативного эмоционального осадка.

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

— Это зависит от формата работы над тем или иным HR-проектом. Всегда есть стратегия и план работы, который включает конкретные воронки поиска и подбора, инструменты, методики. Тестирование, анкеты, кейсовые задания — это дополнительные инструменты. Я доверяю таким инструментам, как поведенческое или интервью по компетенциям. Изучаю детали резюме, самостоятельно собираю рекомендации, подбираю инструменты оценки всегда под конкретную задачу.

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

— Оффер, безусловно, придает некий «вес» работодателю. Но это не обязательный элемент. В российской практике поиска и подбора оффер не имеет юридической силы, это нужно понимать изначально. Были случаи, когда после принятия оффера кандидат менял свое решение. Оффер — это больше про HR-бренд, на мой взгляд. Поэтому важно преподнести его исключительно с положительных сторон и тщательно продумывать, как преподнести информацию, чтобы на финальном этапе кандидат не передумал после изучения оффера. Оффер в письменном виде дублирует то, что уже было озвучено и договорено на предыдущих этапах. Никаких «сюрпризов» там быть не должно.

Далее нужно дать человеку возможность тоже задать свои вопросы, чтобы это не было директивно. Человеку тоже важно чувствовать, что мы на равных, мы уважаем его выбор. Здесь очень важна такая эмоциональная составляющая, а не

## ВОПРОС СОВПАДЕНИЯ ЦЕННОСТЕЙ ВЫХОДИТ НА ПЕРВЫЙ ПЛАН В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ ВО МНОГИХ КОМПАНИЯХ

только формальная. На этапе принятия оффера кандидатом все вопросы должны быть заданы и ответы должны быть получены. Это такая «изюминка» на торте, еще один плюс в сторону работы в данной компании и письменное подтверждение серьезности намерений работодателя.

**УИ** 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?

— Особенности корпоративной культуры — это важно. На собеседовании нужно обязательно озвучить о принятых в компании правилах поведения, особенно если есть какие-то негативные моменты или в коллективе есть сотрудники, общение с которыми требует внимания, например, сотрудники-«звезды» или конфликтные сотрудники.

Часто на собеседованиях кандидаты приходят подготовленными, хотят показать себя с лучшей стороны, дают социально желаемые ответы, стараются продемонстрировать соответствие корпоративной культуре, какой она представляется кандидату. Честно озвучить вопросы ценностей и корпоративной культуры — это располагает и вызывает доверие, а также дает кандидату самостоятельно выбрать, подходит ли ему данная компания по ценностям и корпоративной культуре. Собеседование — это диалог, тут важна честность и со стороны работодателя, и со стороны кандидата. Мой практический опыт подтверждает, что в таких случаях кандидаты, даже когда нет этого совпадения с компанией по ценностям и культурным особенностям, отказываясь от вакансии, уходят с ощущением благодарности и позитивным эмоциональным фоном. Это важно, ведь мы, как компания, «вживую» формируем опыт кандидатов, и эти люди потом, попадая на рынок труда, формируют этот рынок с точки зрения практики и культуры прохождения собеседований в том числе. Также существует вероятность, что кандидат может стать не сотрудником, а клиентом компании. В любом случае, честность и открытость в коммуникациях с кандидатами формирует привлекательный HR-бренд, я считаю.

Честность действительно очень ценится людьми, и очень важно это проговаривать, это тоже часть HR-бренда.

### А как грамотно отказывать соискателям?

— В идеальном варианте в случае отказа нужно корректно уведомить об этом кандидата и сообщить причины. Но на практике рекрутеры часто могут просто не успевать дать обратную связь, когда идет массовый подбор, например, когда собеседование проходят большое количество кандидатов. Если речь про массовый подбор, то я рекомендую автоматизировать эту часть воронки подбора. Это положительно повлияет на HR-бренд, сэкономит время и силы рекрутерам. Это можно сделать с помощью отдельного чат-бота или встроенного в CRM с заранее подготовленным письмом с вежливым отказом.

Конечно, при точечном подборе, при подборе узких специалистов и работе с топ-вакансиями — отказ только персонафицировано, с развернутой обратной связью и пояснениями причин отказа.

Негативной реакции на конструктивную обратную связь практически никогда не возникает. Если предыдущие этапы подбора, от первых касаний до необходимости озвучить отказ, реализованы верно, то на этапе отказа негатива быть не долж-

но. Реакция кандидата на отказ — своего рода маркер на то, насколько корректно мы поработали с кандидатом на предыдущих этапах.

Прощаться жестко и окончательно не стоит никогда, в компании могут появиться другие вакансии, особенно если бизнес в стадии развития и роста и кандидат может подойти на другие позиции. В моей практике нередко были случаи, когда кандидат, которому дали отказ, потом возвращался в роли заказчика из другой компании или рекомендовал вакансию другим кандидатам, свои знакомым, коллегам. Мир тесен, как говорят, и давать обратную связь при отказе желательно всегда. Этично, корректно, без негатива, по возможности с поддерживающей обратной связью.

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

—Невозможно «продать» то, что не любишь и во что не веришь. Искреннее отношение самого интервьюера к своей компании всегда чувствуется. Не только мы «считываем» невербальные сигналы, обращаем внимание на голос и мимику кандидата, но и кандидат внимательно следит за нами. Приверженность своей компании, своей деятельности — это в первую очередь.

Далее важно подробно владеть информацией о вакансии, о всех её нюансах, о руководителе, особенностях корпоративной культуры компании в целом и отдельного подразделения, где вакансия открыта, о руководителе и коллегах, о задачах, над которыми нужно будет трудиться, о системе вознаграждения и условиях труда. Бывают непростые вакансии, не так легко разобраться в нюансах работы в IT или в производственном секторе, например.

Важно уделить этому время и изучить глубже вакансию, больше узнать информации от сотрудников, от руководителя, нанимающего менеджера. Всё, что происходит на собеседованиях, потом выносится для кандидатов в качестве его «клиентского опыта». Некомпетентный интервьюер или рекрутер, который не смог ответить на вопросы о вакансии и особенностях работы, — что может быть хуже для HR бренда? Меня всегда удивляет поверхностное отношение к проведению собеседований, когда собеседование поручают провести далекому от вакансии сотруднику, просто потому что больше некому и руководитель занят. Такое, к сожалению, встречается.

HR-маркетинг может быть в компании на достойном уровне, но отзывы о том, как кто-то проходил собеседование, и оно было не подготовлено и провалено со стороны работодателя, перечеркнул всю кропотливую и дорогостоящую работу по выстраиванию этой системы.

Спешка при проведении собеседований — это зло, закладывайте достаточное время плюс запас. Внимательность к собеседнику, вежливость, навыки активного слушания, эмпатия, деловая этика — это всё должно быть в арсенале рекрутера помимо профессиональных инструментов и навыков.

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

— Часто массовый подбор превращается в цирк, простите. Смотреть на процесс глазами кандидатов и пройти их путь «пользователя» крайне полезно. Кандидатам должно быть максимально удобно входить и продвигаться по нашей воронке подбора. При массовом подборе мы не всегда можем дать развернутую обратную связь, но взаимодействие с компанией нужно сформировать таким образом, чтобы кандидатам было понятно, легко и комфортно. Должна быть понятная инструкция: что и когда нужно сделать, как подготовиться, что с собой взять, куда и во сколько прийти. Готовые инструкции, карты, в письменном виде, в удобной форме — это важно. По результатам процедур массового подбора у кандидата должно быть четкое понимание «да» или «нет», и если «да», то полное понимание следующих шагов. Желательно с сопровождением от компании! Пребординг — очень полезный инструмент, который рекомендую внедрить при массовом подборе.

\***Оксана Волкина**, руководитель ООО «ГЛАБАР»

[www.glabar.ru](http://www.glabar.ru)



Организация, сопровождение  
и согласование : А. Верещагина  
[top-personal2020@mail.ru](mailto:top-personal2020@mail.ru)

Эксклюзивно для

