**Правильно проводите собеседование, вып. 4**

Оглавление

[Основные качества кандидатов на вакансию 1](#_Toc13479853)

[«Предлагайте не зарплату, а веру в будущее». Как нанять хороших профессионалов за полцены 2](#_Toc13479854)

[Почему нельзя строить собеседование по шаблону 4](#_Toc13479855)

[Анкетирование при приеме на работу - взгляд со всех сторон 6](#_Toc13479856)

[26 тревожных признаков плохого кандидата 18](#_Toc13479857)

[Игры на собеседовании: как работает методика Брайана Трейси 22](#_Toc13479858)

[Если вы хотите создать коллектив, свободный от предубеждений, задавайте кандидатам один простой вопрос 25](#_Toc13479859)

[Метаанализ: Список лучших вопросов для выявления идеальных кандидатов 27](#_Toc13479860)

[6 предпринимателей делятся своими любимыми вопросами для собеседований 37](#_Toc13479861)

[3 вопроса для собеседования, которые все проясняют 39](#_Toc13479862)

[Как провести «тест-драйв» потенциального сотрудника — семь советов 40](#_Toc13479863)

[Как нанять бухгалтера, если ничего не понимаешь в бухучете 46](#_Toc13479864)

[Как найти умных и общительных сотрудников, используя израильский тест для абитуриентов 48](#_Toc13479865)

[Тембр голоса и найм персонала 49](#_Toc13479866)

[10 способов хорошо проверить соискателя (вредные советы) 52](#_Toc13479867)

[Как отказывать кандидатам, чтобы вас не засудили 55](#_Toc13479868)

[Соискательница отсудила деньги за немотивированный отказ в трудоустройстве 58](#_Toc13479869)

[«Слабакам тут не место»: как проверить стрессоустойчивость 60](#_Toc13479870)

[100% -ая оценка соискателя за 10 секунд одним вопросом 62](#_Toc13479871)

[Успешные кандидаты никогда не задают этот вопрос 63](#_Toc13479872)

[Как я нашел способ проведения лучших в мире собеседований 65](#_Toc13479873)

[Соискатель просит перезвонить. Что делать? 67](#_Toc13479874)

[Очень короткие собеседования: "Что-то пошло не так", или 11 историй из практики рекрутеров 68](#_Toc13479875)

[7 клинических ошибок претендентов на работу в хорошую компанию (Советы директора Вымпелкома) 70](#_Toc13479876)

[И еще раз про резюме и отсев кандидатов. Мой опыт 77](#_Toc13479877)

[Проводим собеседование 81](#_Toc13479878)

[Лучшие вопросы для собеседования от 10 генеральных директоров 82](#_Toc13479879)

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Основные качества кандидатов на вакансию

Ущерб от неудачного кандидата, принятого на работу, ошеломляет. Недавний опрос, проведенный Career Builder показал, что более чем две трети работодателей понесли ущерб по вине неквалифицированных работников в прошлом году. Из почти 2700 опрошенных работодателей 41% оценили, что один плохой кандидат обойдется компании в $25 000, 1/4 сказали, что неудачный выбор может стоить $50 000 или больше, — не говоря уже о деморализующем влиянии на других сотрудников, да и на самого нового сотрудника. Все-таки потеря работы — одно из самых стрессовых событий.   
Чтобы избежать этого, нанимая кандидата, мы проверяем его на наличие перечня личностных характеристик, которые мы называем «необсуждаемые». Сначала их было четыре. В конце концов мы расширили список до семи. Эти характеристики стали основными критериями для принятия решений по найму: то, что нам важнее, чем навыки и опыт. Когда мы принимаем кого-либо в нашу компанию и выбираем из почти 100 человек, эти критерии не подлежат обсуждению.

Вот наша «великолепная семерка»: уважение, вера, лояльность, приверженность делу, доверие, смелость и благодарность.

Идеальный кандидат имеет как традиционные относящиеся к работе умения и способности, так и высокую оценку по семи качествам. Тем не менее в некоторых случаях с учетом «необсуждаемых» качеств мы сделали такой выбор, который другие сочли бы по крайней мере необычным. В результате в нашей компании почти нулевая текучка кадров — и многие сотрудники выразили желание и готовность остаться с нами на всю жизнь.

Нам потребовалось несколько лет, прежде чем мы полностью приняли концепцию «необсуждаемых» характеристик. Мы всегда искали людей с сильным характером и высокой трудовой этикой. И мы обсуждали подходящую кандидатуру, опираясь на «шестое чувство». С января 2011 года, мы пошли еще дальше: сформулировали эти характеристики как полноценные формальные требования для людей, которых мы нанимаем. Конечно, их труднее определить и оценить, чем конкретные навыки, — тем не менее стратегия, которую мы используем, кажется, до сих пор обеспечивает нам успех. Мы просим потенциальных кандидатов рассказать о ситуациях, когда они продемонстрировали необходимые качества. Поскольку каждый кандидат проходит интервью с несколькими руководителями, мы можем затем сравнить оценки по каждому из признаков. Позже, возможно, мы сможем перейти к некоторой системе скоринга по этим признакам.

Мы также задаем аналогичные вопросы рекомендателям кандидата — не тем, на кого они ссылаются в своих резюме, а их бывшим коллегам и руководителям, которых мы выбираем самостоятельно и которые в состоянии говорить открыто и откровенно о сильных (или слабых) сторонах кандидата в проявлении этих качеств. Конечно, это не точная наука, но мы находим пути, чтобы стать более точными в своих решениях по мере того как мы растем.

Порой внимание к нетрадиционным критериям найма приводит нас к тому, чтобы нанимать людей с необычным опытом. Когда Кевин Батчелор — ныне один из наших вице-президентов по разработкам — пришел к нам работать, он не был вообще программистом, у него был диплом в области театра и антропологии. Теперь, восемь лет спустя, его разработки программного обеспечения получают различные награды. Джон Дэвид Кинг — наш исполнительный вице-президент по продажам и маркетингу — не имел до этого опыта в руководстве продажами. У него было сердце, дух и характер в сочетании с высшим юридическим образованием и степенью бакалавра в области коммуникаций.

Мы нанимали большую долю наших разработчиков через партнерство с Utah Valley University. Мы начали с поиска стажеров — правильных людей с правильными характеристиками, которые хотели научиться программировать. Один из них был пожарный, один электрик, а другой учился на программе по кулинарии. Некоторые из них были программистами по образованию, но заинтересованные только (как им казалось) в программировании интернет-игр.

Мы очень ориентированы на своих сотрудников — 40 из наших примерно 100 коллег проходят или проходили у нас стажировку и работали по гибкому графику, который позволял им закончить свое обучение.

Наш подход противоречит обычным принципам управления, которые предполагают, что нанимающие менеджеры должны сосредоточиться на соответствии навыков и опыта. Но этот подход работает для нас.

Наша компания не испытывает недостатка в талантах, потому что мы тщательно обучаем людей, которых принимаем к себе. Наши сотрудники относятся с уважением друг к другу, и как компания мы стремимся уважать другие компании. На конкурентном рынке программного обеспечения объемом в $1 млрд мы стараемся сотрудничать: публикуем предложения конкурентов наряду с нашими собственными продуктами на странице в Facebook и радуемся любым успехам.

Наша стратегия найма позволила нам построить базу лояльных сотрудников во времена, когда для построения карьеры типичным стало стремление «сохранить свободу выбора» и, по меньшей мере, периодически осматриваться вокруг в поисках лучшего места. Наша стратегия останется правильной для нас по-прежнему. Возможно, она могла бы работать и для других организаций.

# «Предлагайте не зарплату, а веру в будущее». Как нанять хороших профессионалов за полцены

04.02.2018

«Когда вас с 9:00 до 18:00 никто не контролирует с палкой и вы сами можете строить свой день и управлять жизнью, это мотивирует. Лишний раз подумаешь, просить повышения заработной платы или нет».

Когда у бизнеса много амбиций и задач, a больших денег в ближайшие полгода-год ждать не приходится, для привлечения хороших сотрудников нужно что-то придумывать. Юлия Воликова, генеральный директор exeStation, автор и разработчик конструктора exeRace пишет на Forbes Contributor, что в таком случае может помочь импровизация.

— Создать сильную и адекватную команду сложно всегда. Вопрос решается легче, если есть деньги для покупки профессионалов рынка, но для маленького стартапа — эта задача практически неподъемная. Купить он может только «гастарбайтеров». Но есть ряд хитростей, которые помогают нанимать амбициозных и сильных ребят на 30% дешевле рынка, а иногда еще и на очень странных условиях.

Иногородние рулят

Множество тестов доказали, что приехавшие в Москву из регионов люди требуют меньший оклад на старте, готовы реально пахать, чтобы закрепиться на рабочем месте, более инициативны и готовы к любым авантюрам.

Когда тебе некуда отступать, в корпорации Mars или Beeline менеджером тебя точно не возьмут, стартап — отличное место для того, чтобы получить опыт, связи, практическое обучение и быстрый карьерный рост.

Мечты о светлом будущем

Когда нет конкурентного преимущества в виде финансов и стабильности, очень хорошо работает большая идея и вдохновляющее видение.

Сегодня, на мой взгляд, существует дефицит веры: институт семьи расшатан, религия мало интересует молодых и амбициозных, а бессознательно верить во что-то очень хочется.

Именно поэтому для привлечения соискателей хорошо работает продажа будущего — некой картинки, частью которой хочется быть. Этот прием очень помогает привлечь первых единомышленников и сформировать ядро команды, потому что людям хочется верить и мечтать, так за это еще и платят.

Вовлечение в процесс

Многие сегменты рынка помолодели, поэтому и возраст членов одной команды снижается, зачастую до 30 лет. Приходится учитывать мотивацию поколения Y и Z, в которой финансы стоят далеко не на первом месте, а на третьем-четвертом.

Молодое поколение хочет делать интересные значимые проекты, проявлять инициативу, вносить больше, чем написано в должностных инструкциях.

Именно поэтому, например, в нашей компании было решено отказаться от названий должностей. Если есть понимание своих функций, какой результат деятельности необходим, и очерчены явные границы ответственности сотрудника, компания будет работать слаженно. Как говорится, хоть горшком назовись, лишь бы было хорошо и комфортно.

Свободный график и «удаленка»

Согласитесь, когда вас с 9:00 до 18:00 никто не контролирует с палкой, и вы сами можете строить свой день и управлять своей жизнью, это мотивирует. Лишний раз подумаешь, просить повышения заработной платы или нет. К тому же при таком раскладе можно работать и на других проектах.

Горизонтальное развитие

В привычном нам мире развития карьеры сотрудник растет по вертикали. И этот рост обязан сопровождаться ростом дохода, но можно действовать иначе. Горизонтальное развитие предполагает возможность каждому в команде занять другую позицию, если вдруг на предыдущем месте стало скучно.

Такой «трюк» позволяет какое-то время сдерживать рост заработной платы и увеличивать интерес к работе в команде.

Партнерское предложение

Когда нужен человек уровня топ-менеджера международного банка, всегда можно предложить опцион или долю в бизнесе (если это того стоит). Сегодня тренд на предпринимательство, желание путешествовать по миру и работать в удовольствие приводит многих успешных профессионалов в состояние «начинаю все с чистого листа». В этот момент и нужно их ловить.

# Почему нельзя строить собеседование по шаблону

Оксана Кузнецова Нач. отдела, зам. руководителя, Москва 27 ноября 2017

В нашей компании «Инфосистемы Джет» нет единого стандарта проведения собеседований, но не потому, что у нас до него не дошли руки, а потому что мы считаем этот подход в корне неверным. У нас нет заранее подготовленных шаблонов и скриптов.

Мы – уже достаточно большая организация, нас около 1500 человек. Структурно «Инфосистемы Джет» разделена на так называемые центры компетенций: центр информационной безопасности, сервисный центр, центр проектирования вычислительных комплексов, дирекция по разработке и внедрению программных решений и центр сетевых решений. Каждое из этих подразделений – маленькая компания со своим миром, подобранными друг к другу людьми со своей индивидуальной харизмой. И методы подбора людей везде тоже свои.

Конечно, как в любой IT-компании, мы даем кандидатам тесты, проверяем их профпригодность, но чаще всего это относится к разработчикам. Для других специалистов (экспертов по ИБ, инженеров, архитекторов) мы стараемся устраивать на собеседованиях так называемые «испытания», когда руководитель предлагает живые кейсы и смотрит, как человек мыслит. Часто единственно правильного ответа нет, поэтому самое важно, как кандидат ищет решение и ведет себя в сложной ситуации.

Пятнадцатилетняя работы с людьми показывает мне, что нет ничего лучше задушевной беседы. Как раскрыть человека, заставить его рассказать больше, чем он планировал? Это приходит с опытом. Одна из психологических методик – присоединение, когда ты ведешь себя с человеком так, как будто вы старые друзья и строишь вопросы, проецируя на них собственный опыт. В ответ человек очень быстро раскрывается, и собеседование превращается скорее в беседу. Но научиться этому методу сложно — это умение приходит с годами. Сегодня мне хватает пяти минут чтобы понять, что за человек передо мной, какие у него мотиваторы, болевые точки, круг общения и интересы. Но при этом всегда не хватает даже часа для полноценной встречи. Парадокс, но это так.

Для нас важно понять, перед нами «человек Джета» или нет. И да, у нас с коллегами есть такой особый термин, выражающий нашу корпоративную культуру. В моем понимании «Инфосистемы Джет» – уникальная компания хотя бы потому, что несмотря на многочисленный коллектив, мы не потеряли ощущения того, что мы здесь как дома. У нас какая-то архаичная теплота: есть даже доска почета, как в советские времена, и свое внутреннее издание «PROJET», которое вывешивается на стендах возле буфетов, как старая добрая стенгазета. Но при этом мы – активно развивающаяся компания, идущая в ногу со временем, и тот же «PROJET» мы дополнительно выпускаем в мобильной и web-версии новомодного формата interactive flipbook.

Мы стараемся не строить стереотипов и не мыслить шаблонами, поскольку человек сложнее, чем все типажи, группы и классификации вместе взятые. Мы учим рекрутеров читать резюме между строк и видеть немного больше, чем написано. В нашем понимании, не надо жестко зацикливаться на опыте или его отсутствии. Как показала практика, часто те, кто плохо пишет резюме, лучше всех потом работает.

Или: не принес документы – «расстрел». У меня в практике был случай, когда парень, которого я рассматривала на должность менеджера по работе с клиентами, пришел на собеседование, но не смог пройти в офис, забыв дома паспорт. Я спускалась к нему в лифте на первый этаж и жалела о потраченном времени. С тех пор прошло десять лет, он работает у нас в компании на должности директора по развитию бизнеса, и более собранного человека я, наверное, не встречала. В день нашего знакомства я поборола своим стереотипы, не позволила формальностям и стечению обстоятельств повлиять на мою оценку. И вот результат.

Или: меня удивляет, когда на опаздывающем кандидате часто ставят крест. Москва – огромный непредсказуемый мегаполис, и даже, если выехал заранее, нет гарантии, что приедешь вовремя. Но при этом я не понимаю кандидатов, которые не звонят и не предупреждают, что задерживаются.

Я уверена, что у каждого, кто занимается подбором персонала, есть свои вопросы, которые он задает всем кандидатам и которые позволяют ему что-то понять о человеке. Если говорить применительно к себе, то я часто спрашиваю про личные качества, которые идут последней строчкой в резюме. Там кандидаты обычно пишут красивые, правильные слова: «пунктуальный», «коммуникабельный», «стрессоустойчивый». Но вопрос «Почему вы решили, что вы, стрессоустойчивый?» ставит их в тупик.

Еще часто спрашиваю: «Какое обстоятельство может заставить вас уйти из компании?» Этим вопросом можно проверить многое: стрессоустойчивость, мотивацию, степень комфорта, к которой человек привык, лояльность и еще много всего – зависит от ответа кандидата.

На мой взгляд, очень важен изначально позитивный настрой рекрутера по отношению к кандидату. Рекрутер не должен быть, просто не может быть неприветливым, невнимательным, грубым. Конечно же, ответного отношения хочется ждать и от соискателей вакансии, но случается всякое. Бывает, что человек сразу занимает оборонительную позицию. Но почему ведет себя так зажато – это, как правило, вопрос не к нему, а к тому, кто проводит собеседование. Ведь он заведомо в стрессовой ситуации (незнакомая обстановка и люди), а вы в выигрышной, поскольку находитесь на своей территории. Поэтому грубость и неприветливость мы сотрудникам нашего HR- подразделения не прощаем.

Важно помнить, что собеседование – это обоюдный процесс, выбираете не только вы, но и вас. И особенно сейчас, когда на IT-рынке идет война за ценные кадры, нельзя допускать ситуации, когда вы выбрали кандидата, а он вас – нет.

# Анкетирование при приеме на работу - взгляд со всех сторон

В последнее время появляется все больше материалов о технике проведения собеседований. Но, почему-то, не слишком часто встречается информация о дополнительных приемах, позволяющих провести собеседования (а, соответственно, и оценить профессиональные и личные качества соискателя) с наибольшей эффективностью.

Рано или поздно кадровику приходится заниматься составлением анкет для решения различных кадровых вопросов, и в первую очередь, для подбора персонала.

Что собой представляют эти документы, как их правильно разработать и оформить читайте в этой статье

Приступая к разработке анкеты, необходимо обозначить цель, то есть определить, какую помощь должно оказать ее использование в работе — хотите ли вы формально соблюсти требования кадрового делопроизводства или же вам нужен дополнительный инструмент для наиболее полной оценки качеств соискателя. Не сомневаясь в вашей заинтересованности в грамотном и качественном подборе персонала, будем исходить из второго предположения и постараемся продумать, какая информация нам нужна и с помощью каких вопросов мы сможем ее получить.

Для этого выясним, какие же дополнительные возможности открываются перед заинтересованными работниками при использовании грамотно составленной анкеты?

1. Для инспектора по кадрам важным являются удобство использования; полнота информации, собранной в одном источнике; исключение дублирования информации в различных документах. При возникновении какого-либо вопроса, нет необходимости «поднимать» все документы личного дела. При желании анкету можно разработать таким образом, чтобы в ней указывалась вся информация, которая может понадобиться при оформлении нового сотрудника. В этом случае она служит неким справочным материалом, предоставляя возможность не «закопаться в бумагах» лишний раз.

2. Для руководителя и менеджера по персоналу анкета является источником дополнительной информации о соискателе, а следовательно, основой для более адекватной его оценки. Как известно, при работе по закрытию отдельных позиций, проводится большое количество собеседований. Взгляд как бы «замыливается» и, зачастую, очень трудно вспомнить, чем один соискатель лучше другого. Вот тут-то и придет на помощь анкета.

3. Для соискателя предложенная к заполнению анкета — это своего рода «первое знакомство» с предприятием. Проанализировав ее содержание, внимательный кандидат может сделать некоторые выводы о корпоративной культуре, требованиях и особенностях работы фирмы.

В настоящее время большинство соискателей приходят на собеседование с подробными резюме и всевозможными к ним дополнениями. В этом случае только от внутрифирменных правил зависит предложите ли вы человеку заполнить анкету.

Часто, формально составленная анкета не добавляет никакой информации и представляет собой не совсем удачную копию резюме. Именно в этом случае и удобна форма с несколькими «приложениями». Если соискатель пришел с тщательно расписанным резюме, то заполнение анкеты вполне можно опустить, предложив к заполнению лишь приложения, собирающие «узкопрофессиональную» информацию.

Таким образом, на руках менеджера по персоналу остается следующий комплект документов:

1. Резюме.

2. Анкета-приложение к резюме (специальная форма, которая несет дополнительную информацию и изменяется в зависимости от должности или профессии).

3. Кадровая анкета (форма, которую заполняют соискатели во время оформления приема на работу). Эту же форму я предлагаю заполнить тем людям, которые приходят на собеседование без резюме.

В идеальном варианте анкета должна содержать вопросы, позволяющие оценить соискателя с точки зрения соответствия личностной спецификации (то есть описывать то, какими качествами должен обладать человек для успешного выполнения порученной ему работы). Естественно, не имеет смысла составлять анкету для каждой должности. В литературе по кадровому делопроизводству и управлению персоналом очень часто рекомендуется создавать, например, три формы анкеты: для рабочих и младшего обслуживающего персонала; для специалистов и технических исполнителей; для руководителей. Разработав достаточно большое количество разного рода анкет, я пришла к выводу, что гораздо удобнее пользоваться одной общей формой для всех категорий работников, но с несколькими «приложениями», о которых уже говорилось выше. Именно последние могут меняться в зависимости от должности или профессии, а следовательно, предоставлять необходимую информацию о профессионализме соискателя.

Определившись с целями и разобравшись с техническим решением оформления анкеты, обратимся к ее содержанию — вопросам.

I. Общая информация

Ее можно получить посредством вопросов о правовом (имя, место жительства, пр.) и социальном статусе потенциального работника, условиях его жизни, способах контакта с ним (номер телефона, пейджера, адрес, е-mail и т.д.).

Здесь необходимо очень четко разделять «удобные» и «неудобные» вопросы, а также не забывать о границах дозволенного вмешательства в личную жизнь. Например, в анкете одной достаточно крупной компании соискателя просили ответить: «В чьей собственности находится квартира, в которой Вы проживаете?», «Сколько комнат в Вашей квартире?». На мой взгляд — не очень корректно, да и у соискателей эти вопросы однозначно вызывают настороженность.

Получить общие сведения о вашем потенциальном работнике можно, задав ему следующие вопросы:

Фамилия, имя, отчество.

Если изменяли фамилию, имя или отчество, то укажите их, а также когда, где и по какой причине изменяли.

Дата рождения.

Место рождения.

Адрес постоянной регистрации.

Адрес проживания.

Условия проживания (отдельная (коммунальная) квартира; один/на (с родственниками), пр.).

Контактная информация: тел. (домашний, контактный), e-mail.

Гражданство (если изменяли, то укажите когда и по какой причине).

Семейное положение.

Дети (количество, возраст).

Ваши близкие родственники (жена, муж, отец, мать, братья, сестры).

Фамилия, имя, год и место рождения родственников, домашний адрес, место работы, должность.

Были ли за границей, где, когда и с какой целью?

Имеются у Вас или жены (мужа) родственники, постоянно проживающие за границей (укажите сведения о них)?

Отношение к воинской обязанности и воинское звание (военную службу записывать с указанием должности).

Наличие судимостей. Привлекались ли Вы и Ваши близкие родственники к уголовной ответственности? Если «Да», то когда и по какой статье Уголовного кодекса РФ?

II. Информация о перспективах работы в компании

Правильно подобранные вопросы позволят первоначально озвучить цели, мотивы, профессиональные притязания кандидата. Сопоставляя информацию этого и предшествующего раздела, можно прогнозировать перспективы работы сотрудника в компании, определить адекватность оценки соискателем самого себя, своих желаний и амбиций. Здесь вам помогут вопросы следующего плана:

На какую должность Вы претендуете?

Мотивы и стимулы, побудившие Вас принять участие в конкурсе по вакантной должности на нашем предприятии.

В каких направлениях работ Вы хотели бы реализовать свои возможности на нашем предприятии?

Сколько времени Вы добирались до нашего офиса?

Сколько времени Вы готовы тратить на дорогу до работы?

Работаете ли Вы в настоящее время?

Сколько времени Вам необходимо, чтобы приступить к работе на новом месте?

Какой график работы Вас устроит? Есть ли у Вас возможность работать вечерами и в выходные?

Ваше отношение к возможным командировкам?

Можете ли Вы работать в напряженном режиме?

Почему нам стоит принять Вас на работу?

Если Вы уже получали другие предложения о работе, то, что Вас в них не устраивало? (если работаете сейчас, то, что не устраивает на данный момент?)

Как Вы представляете свое положение в нашей компании через год?

На какой среднемесячный доход Вы претендуете?

Ваши материальные ожидания на испытательный срок и от постоянной работы.

Тот, кто хорошо и добросовестно работает, помимо зарплаты получает и дополнительное вознаграждение, повышенную зарплату, новую должность и т.д. Что бы предпочли лично Вы?

Проранжируйте приведенные ниже характеристики, исходя из Ваших предпочтений (1 — наиболее важно, 10 — наименее важно):

Хороший коллектив

Престиж компании

Достойная зарплата

Гибкий рабочий график

Возможность самореализации

Перспективы роста

Близость от дома

Стабильность работы

Решение сложных задач

Получение новых навыков

Какие параметры являются для Вас важными при выборе места работы?

Какие цели вы ставите перед собой:

– в профессиональной деятельности;

– в других областях.

Воинская обязанность. Положение с призывом в армию.

Кстати, последний вопрос очень даже уместен в этом разделе. Если перед вами соискатель — студент четвертого курса высшего учебного заведения и окончание отсрочки не за горами, то перспектива совместной деятельности прогнозируется достаточно легко.

III. Информация об образовании

«Образование» — это один из стандартных разделов анкеты. Тщательный анализ его содержания позволяет узнать о кандидате множество интересных нюансов. Можно выяснить по какому принципу соискатель выбирал учебные заведения, каким образом умудрялся оплачивать дорогостоящее обучение. Иногда полезно анализировать данные о соотношении фактически отработанного времени и времени, потраченного на обучение. Нередко встречаются соискатели, основную часть своей жизни проведшие на семинарах — курсах, тренингах или ином «долгосрочном» обучении. Чаще всего, изначально заложенная «база знаний» так и остается теоретическим балластом, а его «носители» далеко не всегда оказываются в состоянии плодотворно работать на благо фирмы.

Узнать об уровне образованности кандидата и как он его достиг можно, задав вопросы:

Образование. Когда и какие учебные заведения окончили, номера дипломов?

Форма обучения. Специальность по диплому. Квалификация по диплому.

Какую тему диплома защищали (только название диплома, не раскрывая его основных аспектов)?

Ученая степень, ученое звание, когда присвоены, реквизиты документов, подтверждающих присвоение ученой степени, звания.

Дополнительное образование (курсы, семинары, тренинги, пр.). Укажите дату, название учебного заведения, направление или тему.

Какими иностранными языками и языками народов Российской Федерации владеете и в какой степени (читаете и можете объясняться, владеете свободно, пр.)?

IV. Информация об опыте работы

Именно на основе данных этого раздела делаются выводы о соискателе: как часто меняет место работы; по какой причине покидает компании; меняет ли кардинальным образом сферу приложения усилий; как меняются обязанности на каждом следующем месте работы; насколько легко сообщает сведения о прошлых местах работы, телефоны и имена бывших руководителей.

Кадровику, даже с минимальным опытом, наблюдающим за процессом заполнения пунктов этого раздела становятся ясными многие психологические особенности соискателя. Кроме этого, уже при первичном анализе анкеты можно сделать выводы о развитии карьеры данного соискателя. Как известно, только 10 % менеджеров могут быть успешными и эффективными одновременно. Основная же масса делится на две категории — человек либо поднимается по карьерным ступенькам, переходя с одной должности на другую (вариант вертикальной карьеры), либо наращивает профессиональный потенциал, все глубже изучая выбранную профессию (вариант горизонтальной карьеры). Оценив этот нюанс, вы легко сопоставляете с тем, что может предложить соискателю ваша фирма.

Для этого попросите соискателя описать в обратном хронологическом порядке его трудовую деятельность по следующим направлениям:

Период работы.

Название компании.

Сфера деятельности компании.

Должность или профессия.

График работы.

Выполняемые обязанности.

Основные достижения за период работы в компании.

Уровень (размер) заработной платы.

Причина увольнения.

Место расположения компании.

Ф.И.О. руководителя.

Контактный телефон.

Количество работников в фирме.

V. Информация о профессиональных навыках

Вопросы о профессиональных навыках — еще одна очень показательная группа. То, насколько обширно расписывает человек свои профессиональные умения, подскажет вам насколько он «разбрасывается» в своих стремлениях.

Но можно взглянуть на ответы и по другому. Многоплановый профессиональный опыт часто встречается у людей, работавших в небольших компаниях, где круг обязанностей был достаточно «размытым». Бывший работник крупной структуры с жесткой иерархией, наоборот, будет отлично владеть знаниями и навыками узкой направленности.

Анализ ответов на вопросы этого раздела также должен обеспечить вас информацией, позволяющей отделить теоретиков, с удовольствием расписывающих свои абстрактные познания, от практиков. Для этого спрашиваем о:

Степени владения компьютером (например: «Укажите вид программы (операционные системы, текстовые редакторы, электронные таблицы, базы данных, специализированные программы), ее название и степень Вашего владения ею («опытный пользователь», «основные функции», «знаком с принципами работы», «изучаю»).

Навыках работы с оргтехникой (например: «Укажите степень Вашего владения оргтехникой («опытный пользователь», «основные функции», «знаком с принципами работы») по следующим видам: компьютер, факс, ксерокс, сканер, факс-модем, пр.).

Наличии водительского удостоверения, категории, стаже вождения.

Наличии личного автомобиля.

Кроме этого о профессиональных навыках соискателя расскажут ответы на вопросы:

Чем Вы больше всего гордитесь в жизни?

Каких наивысших профессиональных успехов Вы добились в жизни?

Какие Ваши умения, навыки и знания, на Ваш взгляд, будут наиболее полезны нашей компании?

Опишите, что Вы умеете делать лучше других.

Опишите Ваш опыт управленческой деятельности.

В чем конкретно проявлялись организаторские способности?

Схема взаимоподчиненности (начертите функциональную схему по двум последним местам работы).

Укажите Ваши наиболее сильные стороны, как профессионала.

Укажите три ситуации, в которых Вам не хватало профессиональных навыков.

Место для результатов профессионального тестирования можно отвести прямо в этом разделе, а можно и в конце формы.

VI. Информация о рекомендациях

В кадровой и иной специализированной литературе советов как подготовить рекомендации достаточно и соискатели изучают ее не менее тщательно, чем кадровики. От «профессионального соискателя», который проштудировал не одно пособие по трудоустройству и подбору персонала, скорее всего, следует ожидать папку с заготовленными рекомендательными письмами, заверенными наисолиднейшими гербами и подписями. Но не беда, если соискатель не «отрекомендован» как следует — вы всегда сами можете позвонить в фирму, где он ранее работал (кстати в моей практике не было ни одного случая, чтобы руководство компании отказывало в предоставлении рекомендации). Для этого нужно узнать к кому можно обратиться и кто, по мнению кандидата, сможет объективно ответить на ваши вопросы. Тот факт, что человек указывает своих потенциальных рекомендателей (он же еще не знает о чем вы спросите и что вам ответят), можно расценивать как умение «мирно» расставаться со своими бывшими коллегами и поддерживать деловые отношения и после увольнения.

Для этого читаем ответы на следующие вопросы:

Кто из Ваших бывших коллег и руководителей может дать Вам устную рекомендацию или рекомендательное письмо?

Адрес, телефон организации и должностного лица.

Кто из сотрудников нашей компании может дать Вам рекомендацию?

VII. Информация о здоровье

Этот раздел анкеты один из самых «неоднозначных». Безусловно, работодателю хотелось бы знать, насколько непроблемный в плане здоровья человек начнет у него работать. При правдивых ответах на все эти вопросы, достаточно велик шанс никогда не устроиться на работу. Но, получение искаженной информации чревато последствиями уже для работодателя. Бездумный прием на работу сотрудника без выяснения степени его нетрудоспособности, нередко оборачивается неприятностями со стороны инспекции труда. При возникновении спорной ситуации, государственный инспектор может и не ограничиться только предупреждением. Поэтому, формулировать вопросы в анкете нужно достаточно корректно, чтобы и законодательство не нарушить, и иметь четкое подтверждение того, что спрашивали соискателя о том, нужно ли ему создавать особые условия труда.

«Безопасно» о состоянии здоровья можно узнать, задав анкетируемому следующие вопросы:

Дайте собственную оценку состояния здоровья.

Сколько рабочих дней за последний календарный год было пропущено Вами по причине временной нетрудоспособности?

Имеются ли у Вас близкие родственники с хроническими заболеваниями, требующими ухода с периодическим отрывом от производства?

Имеются ли в Вашей семье инвалиды, престарелые и хронически больные на иждивении?

В случае возникновения необходимости длительного ухода за детьми, есть ли у Вас близкие родственники, которые в этой ситуации смогут Вас заменить?

Хотели бы Вы, чтобы для Вас были созданы особые условия труда в связи с состоянием здоровья и обоснуйте почему?

Вредные привычки (употребление спиртного, курение, пр.).

Можете не сомневаться в том, что правдивую информацию о пристрастии к никотину вам предоставят охотно. Для получения сведений о более изощренных «вредных привычках», скорее всего, придется немного слукавить. Так, например, для выяснения отношения к спиртным напиткам, можно предложить все положительные ответы и понаблюдать за реакцией анкетируемого на отсутствие ответа «не употребляю». Кадровик с двадцатилетним опытом, подбирая строителей для своей компании, ласково, «по матерински» спрашивала: «А как с водочкой? Балуетесь?». По ее заверениям, истинные любители «зеленого змия» делали честные глаза и клялись: «Да что вы? Я вообще не употребляю. Если только по большим праздникам!».

VIII. Информация о хобби, увлечениях

В анкетах большинства компаний для ее получения выделяется одна-две строчки. «Ваше хобби» — примерно так звучит этот вопрос. Представьте себя на месте соискателя. Скорее всего, в ответе будет «спорт, чтение» и эти слова ничего не скажут о духовном, непрофессиональном мире человека. Уточните вопрос. Поставьте несколько дополнительных условий, и анкетируемый, либо раскроется, рассказывая о своем любимом занятии, либо вы сразу же поймете, что ему нечего сообщить. В одной из компаний, где мне пришлось побывать на собеседовании несколько лет назад, я была удивлена вопросом менеджера по персоналу: «Расскажите мне что-нибудь о вашей жизни. О чем угодно, только, чтобы это не касалось работы». Современный бизнес требует не только умения работать — способность хорошо отдыхать ценится также высоко. Потратьте немного времени на выяснение увлечений соискателя и ему будет легче принять корпоративную культуру вашей фирмы или не принимать ее вообще.

Для этого в анкету включаем следующие вопросы:

Как Вы отдыхаете чаще всего?

Отметьте то, что Вам интереснее всего:

Книги

Театр

Кино

Выставки

Музеи

Спорт

Путешествия

другое

Поделитесь своими впечатлениями от последнего увиденного Вами спектакля, кинофильма, прочитанной книги, пр.

IX. Информация о самооценке

Некоторые компании включают в анкеты психологические тесты. Не вдаваясь в подробности такого тестирования, обратим внимание на то, что пара-тройка вопросов о характере, даст дополнительную информацию к размышлению. Но не стоит этим злоупотреблять — «простых в применении» тестовых методик не слишком много, и часто, побывав на нескольких собеседованиях, соискатели уже великолепно отражают шаблонные «психологические удары».

Дать общее представление о самооценке человека могут ответы на следующие вопросы:

Когда у Вас спрашивают «Какой/ая Вы?», какие первые слова приходят в голову (напишите 3 — 4 определения того, какой/ая вы)?

Укажите 5 своих положительных качеств.

Укажите какие 3 отрицательные качества Вам присущи.

От каких качеств своего характера Вы хотели бы избавиться?

Для результатов психологического тестирования можно предусмотреть место прямо в этом разделе, а можно и в конце анкеты.

X. «Маркетинговая информация»

Предоставить такую информацию могут ответы на вопросы:

Где Вы взяли информацию об открытой вакансии?

Как Вы считаете, есть среди Ваших знакомых люди, которым может быть интересна работа в нашей компании? Укажите имя, контактный телефон, предполагаемую сферу деятельности.

Эти вопросы относятся к категории «хитрых». Во-первых, ответы на них помогают скорректировать бюджет на поиск и привлечение персонала, во-вторых, при их тщательной отработке, вполне могут заложить основу для появления в фирме новых сильных соискателей.

XI. Информация о прохождении собеседований и принятии на работу

Этот раздел заполняется тем работником, который «собеседовал» с соискателем. Если собеседование построено в несколько этапов, отметки об их прохождении очень удобно проставлять в следующей табличке:

Она будет служить вам небольшим напоминанием и подсказкой руководителю фирмы об успехах соискателя при прохождении туров собеседования.

Безусловно, такой огромный массив информации, как база данных анкет и резюме потенциальных кандидатов, требует достаточно осторожного обращения. Сотни листков с указанием имен, адресов, телефонов, уровня доходов и времени, удобного для звонка — может сыграть хорошую службу для людей, не слишком щепетильных в вопросах «межличностных отношений». Анкетируемый вполне может чувствовать некоторую долю незащищенности и желания отказаться от заполнения отдельных пунктов анкеты. О чем сигнализирует отказ от заполнения отдельных граф (о «низкой управляемости», конфликтности, пр.) судить вам и профессиональным психологам.

О. ПЕРМИНОВА, психолог

«При приеме на работу есть вероятность того, что человек может выдавать ответ наиболее желательный для данной компании».

Представление о том, что грамотно составленная анкета «раскрывает душу» собеседника отчасти верно. Однако при ее разработке необходимо четко представлять себе цели и задачи анкетирования, а также последствия, которые возможны при использовании этого метода как основного способа получения информации о соискателе. Ни для кого не секрет, что правильно сформулированная проблема уже содержит в себе ее решение, также как и грамотно поставленный вопрос — ответ.

Такая бережность в словесном выражении необходима и при составлении анкеты. Несмотря на то, что помимо кадровой практики анкетный опрос широко используется в социологии, психологии и других науках, не стоит забывать, что полученные на его основе результаты, описывающие поведение, мнения и отношения опрашиваемых, требуют подтверждения другими методиками — только тогда выводы на основе полученной информации могут считаться надежными и достоверными.

Н. Столбова, делопроизводитель

«Нужно, чтобы человек не просто прочитал текст, но и воспринял его».

Наиболее удобной для восприятия является анкета, выполненная на бланке формата А4 с продольным расположением заголовочных реквизитов (то есть расположением вдоль верхней части листа бумаги с центровкой). При оформлении бланка этого документа целесообразно использовать рубленные шрифты (например, Arial, Futuris, Pragmatica, др.): для читающего и заполняющего они являются удобочитаемыми (т.е. комфортными для чтения), а вам ведь нужно, чтобы человек не просто прочитал текст, но и воспринял его.

Ширина строки также является фактором, влияющим на удобочитаемость — идеальной считается ширина 50-55 знаков.

Размер шрифта определяется исходя из полей бланка документа (в соответствии с ГОСТ Р 6.30-97 «Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» они должны быть не менее 20 мм — левое, 10 мм — правое, 15 мм — верхнее и 20 мм — нижнее). Как правило, размер шрифта — 11 или 12 кегель.

Предшествовать непосредственным вопросам должен заголовок. Его набирают либо прописными (АНКЕТА), либо строчными (Анкета). В левом верхнем углу первой страницы по сложившейся практике обозначают место вклейки фотографии (как правило, размером 4 х 6 см).

Для ответов на вопросы нужно предусмотреть линии, иные графические указатели места простановки отметок (например, квадратики для обозначения выбранного ответа).

После вопросов анкеты должно быть обозначено место для проставления:

– даты заполнения анкеты;

– подписи заполняющего анкету.

как заполнить резюме на работу

что для вас важно при выборе места работы

заполнить резюме на работу

как пройти собеседование при приеме на работу

**Типичные сценарии собеседования**

Именно собеседование позволяет определить, насколько кандидат соответствует необходимым требованиям. И именно собеседование вызывает наибольшее волнение, смягчить которое поможет представление о том, что вас будет ожидать.

Собеседования бывают разными, и в чем-то каждое уникально по-своему. Но всех их можно условно разделить на три основных этапа: вопросы по резюме, личностные качества, выявление мотивации. Эту схему чаще всего используют интервьюеры, задавая вопросы кандидату. Остается лишь быть готовыми к ним.

Знакомство

«Расскажите немного о себе» — чаще всего беседа начинается именно с этого вопроса. Рекомендуем давать краткий и понятный ответ: «Меня зовут … Мне … лет. Учился в … по специальности … До этого работал в … на должности … Ищу работу в связи с … Если вас интересует что-то конкретное, то с удовольствием отвечу». Этого вполне хватит, чтобы представиться и показать, что вы открыты к общению.

Формальности

Формальные критерии играют немаловажную роль. Обычно они озвучиваются еще в объявлении о вакансии: наличие опыта, водительского удостоверения, автомобиля, владение языками, компьютером и т. п. Это не скажет ничего о вашем профессионализме, но это тот минимум информации, которым продолжится беседа.

Возраст. Этот вопрос относится к области дискриминации прав человека, но тем не менее он почти всегда озвучивается на собеседовании. И даже, если работодатель открыто не скажет вам о несоответствии возраста их требованиям, он в итоге озвучит другой повод для отказа вам.

Наличие опыта. Имеется ввиду именно наличие самого опыта работы, а не его качество. В формальной части беседы достаточно знать, есть ли опыт работы в данной сфере в принципе, и стоит ли от вас ожидать в дальнейшем более развернутую информацию.

Значимость опыта и личностные качества

От формальностей беседа перейдет к конкретным достижениям, стремлениям и опыту.

Карьера. В вашем резюме описаны все предыдущие места работы и должности. Будьте готовы немного рассказать о них и о свои обязанностях. Желательно, чтобы ваш карьерный путь выглядел логично, наблюдался рост. Даже, если какая-то последующая должность была менее значимой, чем предыдущая, вы можете увеличить ее вес, уделив ей больше внимания.

Пробелы в трудовом стаже. Следует правильно объяснить перерывы в стаже, если таковые имеются. Аргументируйте их, расскажите, чем занимались в этот период. Хуже всего будет сказать, что вы ничего не делали. Это будет расценено, как отсутствие мотивации к работе.

Сроки и обязанности. Слишком маленькие сроки работы могут натолкнуть на мысли о вашем непостоянстве, непрофессионализме или конфликтности. Если у вас были небольшие по срокам периоды работы, то следует логично и аккуратно объяснить их, заранее опровергнув возможные негативные качества. Опишите ваши обязанности как можно точнее: не говорите, что вы работали с бумагами, а перечислите документы, с которыми вы сталкивались и т. п.

Достижения. Хорошо, интервьюер знает, с чем вы сталкивались, теперь ему будет интересно узнать, как хорошо вы с этим справлялись. Расскажите о своих достижениях, именно цифры и факты смогут охарактеризовать вас как специалиста. Работодателю важно знать, какой вклад вы внесли в развитие бизнеса на предыдущих местах работы, и как вы можете оценить свои силы. Опять же, больше конкретики и примеров из личного опыта.

Причины увольнения. Худший вариант — ссора с руководством, разногласия с коллективом и несоответствие требованиям. В таких случаях не стоит говорить об этом прямым текстом. Опишите ситуацию мягко, исключите выпады в сторону бывших коллег и начальства. Если уход связан с личными обстоятельствами, убедите работодателя, что все вопросы решены и это уже не повторится. Будьте готовы, что интервьюер может попросить контакты ваших бывших нанимателей, чтобы подтвердить информацию и услышать рекомендации. Можете заранее предоставить эти контактные данные в резюме.

Предшествовать беседе может короткое телефонное собеседование, заполнение различных анкет. Вы можете попасть на стрессовое интервью, решать задачи-головоломки и пр. Но нить самой беседы зачастую предсказуема. Готовьтесь заранее, и у вас все получится!

# 26 тревожных признаков плохого кандидата

Отправляясь на поиски идеального кандидата, вы неизбежно рискуете.

Сможете ли вы по паре документов, телефонных звонков и встреч правильно оценить стиль работы кандидата, его отношение к делу и личные качества (т.е. фактически все, что нужно знать о человеке)?

Маловероятно.

На собеседовании многие люди стремятся показать себя с лучшей стороны. В попытках доказать свою идеальность они дают ответы, которые вы хотите услышать.

Тем не менее, существуют способы отделить реальных кандидатов от тех, кто не вполне отвечает вашим требованиям.

Обращая внимание на тревожные признаки во время собеседования, вы сэкономите немало ресурсов, которые могли бы быть потрачены на исправление кадровой ошибки. Специалисты, которые каждый день общаются с самыми разными кандидатами, знают об этих признаках не понаслышке.

Мы поговорили с опытными рекрутерами и составили список из 26 признаков, на которые вам стоит обратить внимание на следующей встрече с кандидатом.

26 тревожных признаков плохого кандидата

1. Отсутствие зрительного контакта

"Если кандидат не может поддерживать зрительный контакт и постоянно опускает глаза, это может означать, что он не уверен в себе, неспособен энергично работать или что-то скрывает".

Ким Кастро, руководитель Recruiting Services

2. Подозрительная профессиональная биография

"Лучший индикатор поведения в будущем - это поведение в прошлом. Работодателям необходимо расспрашивать кандидатов о предыдущих местах работы и причинах, побудивших эти места покинуть".

Энджи Льюис, старший специалист по персоналу

3. Непоследовательный путь развития

"Если в резюме кандидата содержатся сведения о неоднократных попытках сменить карьеру, это может означать, что человек нетерпим к рутинным делам, и ему быстро надоедает то, что он делает".

Джо Флорес, руководитель Recruiting Services

4. Неспособность привести в пример конкретные рабочие ситуации

"Неспособность привести конкретные примеры при ответе на технические и поведенческие вопросы ставит под сомнение опыт кандидата. Да, в каких-то моментах примеров из реальной жизни может и не быть, но таких моментов должно быть как можно меньше".

Мишель Андерсон, специались по подбору персонала в сфере бухгалтерского учета и финансов.

5. Уход с предыдущих мест работы из-за разногласий

“Кандидат, в истории которого указано, что он покинул предыдущее место работы из-за разногласий с начальством, скорее всего, поступит так и снова.”

Энджи Льюис, старший специалист по персоналу

6. Частая смена мест работы, которая влекла за собой переезды

"Постоянные переезды из-за смены мест работы не позволяют кандидату обосноваться на одном месте, приобрести фундаментальный опыт и поучаствовать в крупных проектах".

Тони Льюис, старший специалист по персоналу.

7. Перерывы в трудовом стаже

"Перерывы в трудовом стаже без объяснения причин могут означать, что у кандидата есть трудности с тем, чтобы удержаться на одном месте или найти новую работу. Возможно, ему не хватает знаний или умения общаться".

Джо Флорес, руководитель Recruiting Services.

8. Сплетни о бывшем начальстве и коллегах

"Мы не ждем, что кандидат будет восторженно отзываться обо всех бывших руководителях и коллегах, однако им стоит свести количество жалоб к минимуму и поддерживать беседу в профессиональном ключе".

Дэни Бэйрд, старший специалист по трудоустройству и работе с персоналом.

9. Устаревший адрес электронной почты или его отсутствие

"Если кандидат не указал адрес электронной почты или этот адрес выглядит как 123@aol.com, это может означать, что он не слишком сведущ в технологиях и не умеет общаться с помощью электронных средств. В некоторых случаях это может вызвать определенные проблемы".

Тони Льюис, старший специалист по персоналу.

10. Опоздания

"Если кандидат опоздал на встречу, это может означать, что он не умеет управлять своим временем и следовать четкому графику."

Джо Флорес, руководитель Recruiting Services

11. Неприкрытые требования

"Кандидаты, которые начинают излагать свои требования о рабочем графике, месте на парковке, оплате телефонных разговоров и продолжительности отпуска, едва переступив порог, скорее всего, потребуют повышенного внимания и в будущем".

Дэни Бэйрд, старший специалист по трудоустройству и работе с персоналом

12. Отсутствие домашнего адреса в резюме

"Кандидаты, которые не указывают в резюме домашний адрес, могут жить в другом городе или даже стране. Они намеренно опускают эту информацию, чтобы представитель компании, который занимается отбором резюме, не принимал этот факт во внимание. Если же вы наймете такого сотрудника, ему понадобится время на переезд - он ведь не начнет собирать вещи до тех пор, пока не получит конкретное предложение".

Тони Льюис, старший специалист по персоналу.

13. Слишком высокая квалификация

"Если кандидат обладает слишком высокой квалификацией и привык получать больше денег, он вряд ли задержится у вас надолго".

Беки Ресендиз, специалист по корпоративному персоналу.

14. Неумение слушать

"Кандидаты, которые задают одни и те же вопросы, дают неадекватные ответы или путаются в словах, скорее всего, не заинтересованы в вакансии или не умеют ценить чужое время".

Джо Флорес, руководитель Recruiting Services

15. Пропуски встреч

"Кандидат, который постоянно пропускает или переносит встречи, ненадежен и не слишком хорошо организован".

Дэни Бэйрд, старший специалист по трудоустройству и работе с персоналом

16. Непрофессиональная лексика

"Злоупотребление некоторыми словами (например, "типа" или "вроде") выглядит очень непрофессионально. Если вы наймете такого кандидата, он не сможет эффективно общаться с нынешними и потенциальными клиентами".

Тони Льюис, старший специалист по персоналу.

17. Нежелание задавать вопросы

"Кандидат, который не задает вопросов, как правило, не слишком амбициозен. Он не стремится постичь корень проблемы, найти для нее решение или взяться за новую задачу. А может, он просто не понимает, о чем разговор, и пытается это скрыть".

Джо Флорес, руководитель Recruiting Services

18. Проблемы, выявленные при проверке анкетных данных

"Негативные моменты, проявившиеся при проверке анкетных данных (например, штрафы за вождение или нелестные комментарии бывших коллег) могут поставить благонадежность кандидата под сомнение".

Беки Ресендиз, специалист по корпоративному персоналу.

19. Опечатки в резюме

"Многочисленные опечатки в резюме и при общении по электронной почте могут свидетельствовать о том, что кандидат недостаточно внимателен к деталям и постоянно куда-то спешит".

Дэни Бэйрд, старший специалист по трудоустройству и работе с персоналом.

20. Сквернословие

"Нецензурная брань на собеседовании говорит о полном неуважении к собеседникам, должности и компании".

Тони Льюис, старший специалист по персоналу.

21. Бессвязная речь

"Излишняя болтливость и частая смена тем может свидетельствовать о том, что кандидат не может организовывать свои мысли".

Беки Ресендиз, специалист по корпоративному персоналу

22. Отсутствие фактических аргументов

"Если кандидат не может сообщить факты, подтверждающие то, что написано в его резюме, скорее всего, он что-то скрывает или преувеличивает свои заслуги".

Рейчел Шоу, руководитель в сфере корпоративного рекрутинга.

23. Неподготовленность

"Кандидат, явившийся на собеседование без резюме и прочих необходимых документов, вряд ли серьезно настроен получить работу".

Тони Льюис, старший специалист по персоналу.

24. Хвастовство

"Кандидат, который все время говорит только о себе и хватается своими достижениями, наверняка не умеет работать в команде".

Беки Ресендиз, специалист по корпоративному персоналу.

25. Неудобное место проживания

"Обязательно узнайте, каким образом ваш кандидат планирует добираться в офис. Может быть, у него есть личный автомобиль, а может, он использует общественный транспорт. В любом случае, выбранный им способ должен быть адекватным и надежным".

Кэри Куинн, специалист по персоналу.

26. Непрофессиональный внешний вид

"Когда я вижу неряшливого кандидата, забывшего о правилах выбора одежды для офиса, я думаю, что он ленив и безразлично относится к своему будущему".

Беки Ресендиз, специалист по корпоративному персоналу.

Заключение

Разумеется, невозможно оценить человека по рукопожатию и результатам быстрого опроса, однако вы можете улавливать тонкие намеки, которые исходят от кандидата на собеседовании.

Помните о вышеперечисленных тревожных принципах, и вы сможете принимать более качественные кадровые решения.

# Игры на собеседовании: как работает методика Брайана Трейси

Кандидаты на должность продавца нередко приходят на собеседование хорошо подготовленными. У них уже есть отработанные ответы почти на все стандартные вопросы рекрутеров. Эта шаблонность мешает оценке. Чтобы вывести кандидатов на чистую воду, мы предложили им «поиграть». Вот эта методика проведения собеседования.

Игры на собеседовании – это креативный метод проведения собеседования, который успешно выдерживают приблизительно двое из десяти кандидатов. Давайте поговорим подробнее, какой эффект дает данная методика проведения собеседования на практике.

Методика проведения собеседования по формуле Брайана Трейси

Согласно методу знаменитого автора книг по продажам и лидерству Брайана Трейси, мы экзаменуем кандидата в три этапа, каждый из которых проходит на новом месте — например, в переговорной, в open space и на территории около офисного здания. На протяжении трех собеседований соискатель постепенно изменяет созданный им образ на истинное лицо. Каждую беседу проводят разные интервьюеры. На первом, формальном этапе кандидату задают стандартные вопросы о нем и его опыте работы.

На последнем этапе он проходит тестовое задание в сфере продаж — обычно это доработка тестового коммерческого предложения или исправление в нем ошибок. Между данными этапами проводится креативное собеседование. Именно на нем мы решили использовать детские игры: «Данетки» и «Кубики историй».

Игра на собеседовании №1. «Данетки»

Использовать эту деловую игру на собеседовании мы начали года три назад, когда поняли, что многие сейлз-менеджеры не умеют задавать вопросы и слушать клиента. Суть игры в том, чтобы разгадать загадку, задавая неограниченное количество наводящих вопросов, на которые можно ответить только «да», «нет» или «неважно». Существует несколько уровней игры — мы используем самый простой.

Правила игры. Соискатель выбирает из набора одну карточку и зачитывает загадку, которая представляет собой некую нестандартную ситуацию. Например: «Отец крестился и стрелял», «Человек попробовал мясо альбатроса в ресторане и покончил с собой» или «Он предал своего короля и женился». Соискателю объясняют правила игры и дают 15 минут на подготовку. При этом мы идем на хитрость: перед кандидатом ставим задачу разгадать «данетку», но на самом деле оцениваем, сколько вопросов и в какой последовательности он задает.

Есть норма: чтобы пройти на следующий этап, кандидат должен задать не менее десяти вопросов к загадке. Важно, чтобы вопросы задавались к разным словам — например, к первой загадке: «Стрелял глазами? Из рогатки? В людей? Отец дочери? Отец сына? Крестился от страха?». Это говорит о том, что соискатель спрашивает целенаправленно, словно копая. Таких «копателей» мы ценим выше всего. Например, был кандидат, который к одной загадке задал более 30 вопросов, — сейчас он успешно работает у нас. Однако нередко случается, что кандидат имеет большой опыт в продажах, но не может задать больше трех вопросов к загадке. Такие «продажники» не способны «дожимать» клиентов и вряд ли принесут нам большую пользу.

Игра на собеседовании № 2. «Кубики историй»

Идея играть с кубиками, как креативный метод проведения собеседования, появилась два года назад. До этого их использовали на тренингах, где топ-менеджеров обучали общению со СМИ. Мы помогали руководителям вспомнить любопытные истории из жизни, способные заинтересовать журналистов. При этом заметили, что каждый из них подсознательно заполняет нейтральную картинку как положительными, так и отрицательными воспоминаниями. Таким образом, кубики как рисуночные тесты выявляют психологическое состояние личности.

Эта детская игра представляет собой набор из девяти кубиков с шестью изображениями на каждом. Картинки классифицируются в зависимости от цвета набора: предметы (оранжевый), действия (голубой), путешествия (зеленый). Чаще всего мы используем оранжевый набор (рисунок), чтобы дать соискателю возможность придумать действие, объединяющее выпавшие предметы. Важно, чтобы история была позитивной, так как необходимо обеспечить доброжелательную атмосферу в небольшом офисе (34 человека) и дружеские отношения с клиентами.

Правила игры. Мы просим соискателя выбрать три кубика на его вкус и бросить их. Кандидат может создать свою последовательность картинок, но менять кубики на новые нельзя. Он должен связать три изображения в рассказ о предыдущем месте работы или о своих профессиональных планах. Мы оцениваем настроение, которое передает история: если оно негативное, то, скорее всего, кандидат нам не подходит. В виде исключения мы однажды взяли на работу подобного претендента, однако в итоге работник так и не прижился в коллективе.

Например, недавно к нам пришли два кандидата. Одному из них выпали кубики с изображениями стрелы, пчелы и дома. Соискатель рассказал позитивную историю о том, что на предыдущем месте он был целеустремленным («стрела»), трудился как пчелка, благодаря чему заработал себе на дом. Второму кандидату выпали похожие изображения: пчела, здание и парусник. И он рассказал совершенно другую историю — о том, что его начальник был агрессивным и чересчур требовательным («жалил, как оса»), не оставляя времени на семейную жизнь («вдали от дома»). В итоге из‑за конфликта с начальством ему пришлось уволиться («отчалить, как парусник»). Однако на формальном этапе собеседования этот соискатель рассказывал, что ушел с предыдущего места работы ради дальнейшего развития. В итоге мы взяли первого «продажника», и сейчас он успешно работает в нашей компании.

Иногда вместо кубиков мы используем игру «Имаджинариум», в которой надо придумать ассоциацию к абстрактной картинке — так, чтобы ее никто не отгадал. На собеседованиях мы предлагаем модифицированный вариант: кандидат вытаскивает из колоды одну карточку и описывает, какие ассоциации вызвала у него картинка. Здесь, как и в случае с «Кубиками историй», главное — понять настрой человека и выявить стереотипы его поведения. Если соискатель мыслит негативно, собеседование он не пройдет.

Результат деловых игр на собеседовании

Метод проведения собеседования с использованием игр эффективно в двух направлениях.

Во-первых, мы видим реакцию кандидата на предложение поучаствовать в деловой игре на собеседовании. Если в ответ он проявляет агрессию или страх, это ставит под сомнение его профессионализм, о котором он уверенно говорил на формальном этапе собеседования. Ведь хорошего сейлза сложно удивить или застать врасплох. Если кандидат выказывает излишнее недоверие к креативному методу проведения собеседования, то, скорее всего, он не готов работать в нестандартной ситуации и из‑за этого может потерять заказчиков. К примеру, у нас есть зарубежные клиенты, которые не располагают офисом в Москве и поэтому назначают встречи исключительно в гостиницах или аэропортах. Если менеджер по продажам испугается нестандартного формата переговоров, то сделка, вероятнее всего, не состоится.

Во-вторых, использование игр на собеседовании помогает вывести соискателя из психологического равновесия. Он не знает, как «правильно» выполнить поставленные задачи, у него нет возможности спрятаться за заученные шаблоны и ответы. Это позволяет увидеть реальный психологический портрет кандидата на должность сейлз-менеджера. Этап креативного собеседования обычно проходят два претендента из десяти.

После внедрения игровых методик проведения собеседования и ряда других мер текучесть персонала в компании снизилась на 9%. Менеджеры по продажам, которых мы отбирали с помощью игр несколько лет назад, до сих пор в полном составе работают с нами.

Комментарий эксперта

Николай Фоменко, управляющий партнер группы компаний «ФНВ»

Мы тщательно подходим к подбору менеджеров по продажам, поэтому начинаем испытания соискателей еще до этапа непосредственного собеседования. В зависимости от того, какими качествами должен обладать новичок, мы незаметно для кандидатов создаем ту или иную проверочную ситуацию.

Внимательность. Мы проводили собеседование на должность менеджера по работе с ключевыми клиентами. После заполнения тестов кандидаты ожидали приглашения на интервью в учебном классе, где мы специально развесили информативные плакаты о товарах компании и базовых технологиях их продажи. По истечении некоторого времени соискателей поочередно приглашали в кабинет на основное собеседование, где одним из первых заданий была продажа товара компании. Успешно выполнить задачу было возможно только на основе информации, которая находилась в учебном классе.

Умение слышать. Нередко контракты срываются из‑за того, что менеджер по продажам не умеет слышать своего клиента. Наличие этого качества мы проверяем так. Кандидатов приглашают пройти на собеседование. Как только претендент на должность «продажника» заходит в кабинет, интервьюер спокойным и негромким голосом говорит ему: «Сходите, пожалуйста, в третий кабинет справа, возьмите у секретаря два листа бумаги, красный и зеленый маркеры, а также степлер и синюю ручку».

При этом суть задания не повторяется. Соискатель, который приносит максимально точный набор озвученных предметов, проходит на следующий этап. Заодно проверяются сразу несколько навыков: умение вести переговоры, навык работы с информацией и внимательность.

Коммуникабельность. Чтобы подобрать регионального менеджера по работе с ключевыми клиентами, мы добавили необычный этап. После заполнения теста и стандартных вопросов кандидат направлялся к директору по персоналу в соседнее здание. При этом секретарь давал неполную инструкцию о том, как туда попасть. Если человек возвращался с полпути или приходил к директору нервный и с опозданием, такому кандидату мы отказывали.

Исполнительность. Отзывчивость соискателя проверяется следующим образом. Когда кандидат ждет приглашения на собеседование, к нему подходит наш сотрудник. Увидев его, руководитель отдела продаж встает, показывая соискателю якобы высокую должность посетителя. Данный сотрудник без объяснений просит кандидата отнести в бухгалтерию на подпись документы и вернуться с ними обратно. Если тот явно демонстрирует нежелание выполнить поручение или соглашается нерешительно, то он нам не подходит.

Результат. Срок ввода в должность подходящих кандидатов сократился вдвое. Такие сотрудники и на выполнение плана выходят в два раза быстрее.

# Если вы хотите создать коллектив, свободный от предубеждений, задавайте кандидатам один простой вопрос

Если вы начинаете говорить о разнообразии и всеобщем единстве на этапе адаптации, скорее всего, вы уже опоздали.

Перед тем, как сделать кандидату предложение, я всегда задаю один простой вопрос. По моему опыту, именно он способствует созданию единого коллектива, свободного от предрассудков. Вопрос звучит так: "Готовы ли вы признать, что ваши представления о мире неверны?"

Зачем я это спрашиваю?

Я использую этот вопрос как повод поговорить. Я пытаюсь определить, готов ли мой собеседник поставить под сомнение свои знания, компетенции и соответствие своему месту в целом. Большинство кандидатов считает, что на собеседовании необходимо продемонстрировать рекрутеру и потенциальному начальнику прямо противоположную позицию, поэтому на первый взгляд вопрос выглядит нелепо и даже в какой-то степени унизительно.

Но это не так. Если вы хотите создать разнообразный коллектив, свободный от предрассудков, вы должны нанимать людей, способных совершенствоваться, взаимодействуя с окружающими. Не стоит думать, что вы сможете взрастить эту способность в процессе адаптации. Начните с процесса приема на работу. Нанимайте людей, которые сознательно подвергают сомнению свои взгляды на мир и охотно рассматривают новые предположения. Это отличная возможность и даже обязанность! Привычка подвергать все сомнению - это не корпоративная ценность и не элемент культуры. Это индивидуальное качество, которым кандидаты обладают изначально.

Обычно все ответы делятся на два типа:

"Да, я готов признать, что неправ".

"Что вы имеете в виду?"

Само собой, "правильных" и "неправильных" ответов не существует. Задавая вопрос, ищите людей, готовых размышлять об эмпатии, любознательности и самопознании. Вам нужны те, кто стремится понимать окружающих и при этом сам ищет понимания.

О чем говорит ответ "Да"?

Люди, которые быстро дают положительный ответ, демонстрируют свою готовность обучаться. Стремление к непрерывному обучению и внутренняя тяга к новым знаниям и идеям, безусловно, важны. Каждой организации требуются люди, готовые меняться и адаптироваться, анализировать имеющийся опыт и получать недоступную прежде информацию. В творческом процессе готовность признать свою неправоту часто приводит к улучшению идей и мнений и появлению инноваций.

Она же вносит разнообразие и избавляет от предубеждений. В разнообразном коллективе люди могут работать рука об руку с теми, кто на них непохож. Применяя тот же самый принцип непрерывного обучения к способам взаимодействия с окружающими, мы избавляемся от предубеждений. Человек, который планирует стать частью разнообразного и непредвзятого коллектива, должен быть готов познавать мир заново, адаптироваться и менять свои представления о разных группах людей. Для этого нужно задавать вопросы и искренне интересоваться другими точками зрения, принимая их как равные.

Если вам кажется, что кандидат ответил положительно только потому, что вы от него этого ждали, задайте наводящие вопросы, чтобы выяснить его мнения об актуальных событиях. Такая беседа даст вашему кандидату возможность осознать имеющиеся у него подсознательные стереотипы и получить новую информацию для размышления.

О чем говорит ответ "Я не знаю" и все прочие ответы?

Кандидат, который попытался вдуматься в вопрос, почти наверняка сделает паузу перед тем, как ответить. Прежде всего, вопрос звучит неловко, и человек, склонный к самоанализу, без труда найдет в своем прошлом немало ситуаций, в которых он был не готов признать свою неправоту и изменить свою точку зрения.

В конце концов, наши личные миры очень малы, но именно они формируют наши представления о внешнем мире, потому что мнения основываются на личном опыте и считаются единственно верными. Организации, которые стремятся к созданию разнообразных коллективов, свободных от предрассудков, знают, как сложно бывает преодолеть обычные человеческие стереотипы. То же самое касается кандидатов, которые честно отвечают:

"Никогда об этом не задумывался".

"Какой интересный вопрос!"

"Надо подумать..."

Именно в этот момент многие из них действительно задумываются о том, как консервативны их взгляды и мнения. Такие ответы дают основание для дальнейших разговоров и самоанализа. Вместе с тем, вряд ли кто-нибудь ответит вам, что "очень консервативен и не готов меняться" (прежде всего потому, что это будет свидетельствовать о неумении анализировать свои действия". И все же, однозначно отрицательный ответ (пусть даже и не вслух) дают те, кто не хочет знать ничего, кроме личного опыта.

Открытость миру - это не просто знание о том, что где-то существуют альтернативные точки зрения. Это готовность получать информацию из разных источников и принимать вклад людей с разными мнениями и опытом. Проявляйте любознательность, если хотите избавиться от предубеждений, а для создания разнообразного, но единого коллектива ищите открытых людей, задавая кандидатам этот простой вопрос.

# Метаанализ: Список лучших вопросов для выявления идеальных кандидатов

Все работодатели знают цену кадровым ошибкам. Как отличить хорошего кандидата от плохого?

Найти список лучших вопросов для проведения собеседования не так-то просто. Все работодатели знают, насколько ужасными бывают последствия кадровых ошибок, поэтому тщательно изучают книги и статьи по этой теме, листают Интернет и выдумывают свои собственные варианты.

Прежде всего, им требуется определить качества, которыми должны обладать потенциальные сотрудники. Предлагаем вашему вниманию список таких качеств и вопросов, позволяющих их выявить.

В конце описана методика составления списка, а также указаны источники информации, которые были использованы в исследовании.

Часть первая. Самые востребованные качества сотрудников

Самые востребованные качества были разделены на четыре категории в зависимости от того, как часто они встречаются в поисковых запросах. Если вы можете потратить на собеседование всего час, вряд ли у вас будет возможность досконально изучить все категории. В крупных компаниях отдельный специалист задает соискателю вопросы из одной категории, чтобы сразу отметить критические недостатки, если они имеются.

Если вы проводите коллективное собеседование, помните, что некоторые вопросы присутствуют в нескольких категориях одновременно. Не стоит повторять их дважды.

Категория 1

Вопросы из этой категории позволяют выявить наличие качества, которое считается основополагающим. Ни один работодатель не захочет нанимать человека, который постоянно создает конфликты и которым невозможно управлять.

Об умении играть в команде может свидетельствовать дружелюбное отношение к окружающим, способность идти на компромисс и оптимистичность.

Категория 2

Эти качества присутствуют в 75% публикаций, поэтому можно сказать, что они важны практически для любой компании. В контексте собеседования сложнее всего оценить честность, однако некоторые вопросы все же помогают узнать правду.

Умение приспосабливаться. Насколько гибок кандидат? Стремится ли он к новым знаниям?

Надежность. Насколько прозрачны его стремление?

Способность вписаться в коллектив. Соответствуют ли личные качества кандидата ценностям вашей компании?

Категория 3

Качества из третьей категории упоминаются примерно в половине исследований.

Умение общаться. Способен ли кандидат подбирать нужные слова и проявлять такт?

Лидерство. Склонен ли соискатель вести за собой коллег?

Амбициозность. Каждому работодателю нужны ответственные и трудолюбивые сотрудники.

Сосредоточенность. А вдруг они весь день читают новости и переписываются с друзьями в Фейсбуке?

Умение решать проблемы. Способны ли они работать самостоятельно, преодолевать препятствия и принимать решения без участия руководителя?

Эрудированность. Обладает ли соискатель знаниями, необходимыми для выполнения работы?

Организованность. Уделяет ли он должное внимание деталям? Способен ли правильно расставлять приоритеты?

Категория 4

Эти качества не были упомянуты в рассматриваемых исследованиях. Тем не менее, они могут представлять определенную ценность, в зависимости от должности, на которую претендует кандидат.

Увлеченность. Любит ли соискатель свою работу? Насколько он увлечен ею?

Творческий подход. Способен ли он отыскать новое решение существующей проблемы?

Стабильность. Верность и надежность необходимы для поддержания командного духа.

Заинтересованность в работодателе. Провел ли соискатель подготовительную работу, чтобы узнать побольше о компании, в которой он собирается работать?

Прочие вопросы.

Часть два: Лучшие вопросы для собеседования

Список был составлен на основании популярных книг и статей из Интернета. Некоторые популярные вопросы (например, "Назовите свою основную слабость") представлены в различных вариантах, чтобы дать соискателю возможность рассказать о конкретных примерах из опыта.

Примечание: некоторые вопросы встречаются в двух и более категориях. Сверьте свой список со списками коллег, чтобы не повторяться.

Умение играть в команде, способность идти на компромисс, дружелюбие, оптимистичность

Как вы думаете, какими качествами должен обладать человек, чтобы нравиться окружающим?

Как бы вас описал коллега, которому вы нравитесь?

Как бы вас описал коллега, которому вы не нравитесь?

Какие качества коллег раздражают вас больше всего? Какие качества вы цените в них больше всего?

Если спросить вашего нынешнего руководителя о вашем самом большом достоинстве, что он ответит?

Можете ли вы выразить твердое мнение по какому-либо вопросу? По какому?

Опишите руководителя, который мог бы извлечь максимальную пользу из ваших способностей.

Какие изменения вы внесли в процесс совместной работы, чтобы он был более эффективным?

Что вы сделали для того, чтобы улучшить взаимоотношения с начальником, который вам не нравился?

Опишите момент, когда вы были не согласны с решением, принятым вашим руководителем. Что вы сделали?

Опишите свой конфликт с одним из коллег. Как вы справились с ситуацией?

Как вы общаетесь со сложными клиентами?

Как вы считаете, чем работодатель обязан своим сотрудникам?

Приведите пример своего ошибочного суждения о ком-либо.

Когда вы в последний раз злились?

Опишите момент, когда вашу работу критиковали.

Умение приспосабливаться, гибкость, готовность к обучению

Как вы думаете, какими важными качествами обладают все успешные люди? Как вы оцениваете себя по этим параметрам?

Если бы вы могли мгновенно что-нибудь в себе изменить, что бы это было и почему? Планируете ли вы подобное изменение?

Расскажите о конкурентах предыдущей компании, в которой вы работали. Смогли ли вы чему-нибудь у них поучиться?

Расскажите о своей неудаче. Что конкретно произошло и чему вы научились?

Каким образом вы извлекаете выгоду из своих достоинств?

Как вы компенсируете свои недостатки?

Чему вы научились за последний год?

Если бы вы сейчас выбирали предметы для университетского курса, что бы вы выбрали? (Альтернативный вариант: Чему бы вы хотели научиться в следующем году?)

Какие книги вы читаете? (Альтернативный вариант: Какие отраслевые печатные издания вы предпочитаете?)

Когда вы в последний раз рисковали? Было ли принятое решение правильным? Чему вы научились?

Что помогает вам идти в ногу со временем и адаптироваться к изменениям, которые происходят в вашей отрасли?

Расскажите о полученном вами критическом замечании, которое показалось вам наиболее полезным.

Как вы оцениваете свой собственный успех?

Надежность, честность

Доводилось ли вам занимать должность, в которой вам не хватало обязанностей?

Расскажите о полученном вами критическом замечании, которое показалось вам наиболее полезным.

Если спросить вашего нынешнего руководителя о вашем самом большом недостатке, что он ответит?

Когда вы в последний раз принимали решение, которое не устраивало окружающих?

Расскажите о своей неудаче. Что конкретно произошло и чему вы научились?

Расскажите о ситуации, в которой вы были предельно честны, несмотря на возможные риски и последствия.

Принимая во внимание нынешнюю возможность, чего вы боитесь больше всего?

Что вы сказали руководителю, отправляясь на это собеседование? (Сама формулировка ответа неважна, важна лишь степень честности соискателя.)

Если бы я открыл вашу историю поиска в Интернете, что нового я бы узнал?

Расскажите о тех периодах, когда вы нигде не работали. Почему это происходило?

Могу ли я связаться с вашим текущим работодателем? Могу ли я связаться с вашими рекомендодателями?

Почему нам не стоит вас нанимать?

Способность вписаться в коллектив и найти общий язык с коллегами

Опишите руководителя, который мог бы извлечь максимальную пользу из ваших способностей.

Что заставит вас охотно приходить на работу каждое утро?

Какие условия труда кажутся вам приемлемыми?

Что увлекает вас помимо работы?

Если бы я открыл вашу историю поиска в Интернете, что нового я бы узнал?

Предположим, мы вас наняли. Год спустя в пятницу вечером вы приходите домой и думаете, что наше предложение - это лучшее, что случалось с вами в жизни. Что должно произойти за этот год, чтобы вы испытали подобные чувства?

Как часто вы работаете в одиночку? Вы хотели бы работать так чаще или реже?

Насколько вы склонны к соперничеству?

Есть ли у вас любимая цитата?

Какой уникальный опыт выгодно отличает вас от других соискателей?

Какую отдачу вы хотите получить от своей карьеры?

Каким вы видите себя через пять лет?

Какие аспекты вашей работы окружающие хвалят чаще всего?

Расскажите о самой забавной роли, которую вам пришлось исполнить в ходе реализации проекта.

Когда вы уходите в отпуск, о чем вы больше всего скучаете?

Как бы вы описали себя человеку, с которым впервые встретились на вечеринке?

Как вы веселитесь в течение рабочего дня?

Умение общаться, тактичность

См. также: Умение играть в команде

Почему вы уходите с текущего места работы?

Доводилось ли вам представлять свои идеи коллегами?

Видите вон ту картину на стене? Продайте ее мне.

Опишите момент, когда вы были не согласны с решением, принятым вашим руководителем. (Альтернативный вариант: Если бы вы знали, что ваш руководитель совершенно точно не прав в каком-либо вопросе, что бы вы ему сказали?)

Если бы вы были уверены в своей идее, но другой человек был бы с вами не согласен, как бы вы попытались его убедить?

Принимая во внимание нынешнюю возможность, чего вы боитесь больше всего?

Опишите ситуацию, в которой вам пришлось приложить дополнительные усилия для того, чтобы донести свою точку зрения до собеседника.

Опишите ситуацию, в которой вам пришлось работать со сложным клиентом.

Почему нам не стоит вас нанимать?

Как вы думаете, что мы могли бы улучшить или сделать иначе?

Лидерство

Как вы мотивируете окружающих?

Как вы думаете, какими важными качествами обладают все успешные лидеры?

Когда вы в последний раз принимали решение, которое не устраивало окружающих?

Когда вы в последний раз кого-нибудь увольняли?

Как вы решаете, кому и какие полномочия передать?

Как вы вовлекаете других членов команды в процесс принятия решений? (Альтернативный вариант: Как вы аргументируете свои решения?)

Доводилось ли вам создавать новые традиции на предыдущем месте работы? Расскажите о них.

Доводилось ли вам распоряжаться бюджетом? Как вы расставляли приоритеты?

В чем, на ваш взгляд, заключается основная сложность в работе руководителя?

Какая черта вашего управленческого стиля вызывает основные сложности у подчиненных?

Каким образом вы рассказываете коллегам и подчиненным о своих ожиданиях? Что вы делаете, если подчиненный не соответствует этим ожиданиям (например, постоянно срывает сроки)?

Опишите ситуацию, в которой вам удалось благополучно разрешить конфликт с другим членом команды.

Вы предпочитаете, чтобы вас любили или боялись?

Опишите свой карьерный кризис. Какую должность вы занимали? Как вы решили проблему? Каковы были результаты?

Есть ли у вас философия управления?

Амбициозность, инициативность, трудолюбие

См. также: Заинтересованность в работодателе

Опишите свои первые 30/60/90 дней в новой должности.

Какие внеклассные занятия вы посещали, когда учились в университете? Продолжаете ли вы эти занятия?

В каких сторонних проектах вам довелось поучаствовать? Назовите самый крупный из них.

Получали ли вы повышение на предыдущих местах работы? Как это происходило?

Опишите ситуации, в которых вам приходилось действовать на опережение. (Альтернативный вариант: Приведите пример ситуации, в которой вы проявили инициативу.)

Когда вы впервые начали заниматься (потенциальная обязанность)? (Примечание: если человек начал заниматься любимым делом еще в школе, можно предположить, что он способен к самостоятельному обучению.)

Что помогает вам идти в ногу со временем и адаптироваться к изменениям, которые происходят в вашей отрасли?

Насколько вы склонны к соперничеству?

Перечислите свои краткосрочные цели и задачи.

Приведите пример цели, которой вам удалось достичь. Что вы для этого делали?

Каким вы видите себя через пять лет?

Берете ли вы работу на дом?

Насколько вы амбициозны?

Сосредоточенность, упорство

Какие методы позволяют вам извлекать максимум пользы из рабочего времени?

Чем вы занимаетесь, когда дело двигается слишком медленно (или вам не хватает проектов)?

Как вы справляетесь с профессиональным выгоранием? Что вы делаете для того, чтобы вернуть себе былой задор?

Если какой-то вопрос вызывает у вас затруднения, каким образом вы ищете решение проблемы?

Как вы проводите время в ожидании чего-либо (например, пока скомпилируется программа)?

Опишите ситуацию, в которой вам пришлось приложить дополнительные усилия, чтобы улучшить недостаточно эффективный бизнес-процесс.

Сколько времени вы тратите на выполнение каждой обязанности (в процентах)? (Сам ответ значения не имеет, важно знать, что потенциальный сотрудник отслеживает расход времени.)

Умение решать проблемы, самодостаточность, независимость, решительность

См. также: Творческий подход

Опишите ситуацию, в которой вам пришлось делать то, что вы не умели. Как вы с ней справились?

Расскажите о том, как вы принимаете решения в условиях ограниченности информации.

Доводилось ли вам изобрести новый способ выполнения рутинной работы? Как часто это происходит?

Какие приемы вы используете для поиска ответов на сложные вопросы?

Как вы решаете, стоит ли связываться с руководителем при возникновении сложных проблем?

Сколько дантистов в Польше?

Как бы вы спроектировали тостер для слепого?

Видите вон ту картину на стене? Продайте ее мне.

Когда вы в последний раз рисковали? Было ли принятое решение правильным? Что бы вы сделали иначе?

Вспомните ситуацию, в которой вам пришлось взять на себя ответственность, потому что руководитель был недоступен?

Доводилось ли вам занимать должность, в которой вам не хватало обязанностей?

Назовите самое важное задание, над которым вам приходилось работать.

Эрудированность, профессиональность, компетентность

Что выгодно отличает вас от ваших коллег?

Получали ли вы повышение на предыдущих местах работы? Как это происходило?

Чем вы больше всего гордитесь? Почему?

Назовите свое главное профессиональное достижение.

Принимая во внимание нынешнюю возможность, чего вы боитесь больше всего?

Оцените себя с точки зрения скорости, качества и самостоятельности работы. (Используется для оценки способности отвечать на вопросы, состоящие из нескольких частей).

По каким университетским предметам у вас были самые низкие баллы? Почему? Как вы думаете, как это влияет на продуктивность вашей работы?

Когда вы в последний раз рисковали? Было ли принятое решение правильным? Что бы вы сделали иначе?

Какой аспект вашей деятельности является самым важным?

Какой аспект вашей деятельности чаще всего недооценивают?

Если бы я спросил вашего коллегу, в чем ваша ценность для команды, что бы он ответил?

Организованность, внимание к деталям

Опишите свои первые 30/60/90 дней в новой должности.

Что вы делаете в течение первого рабочего часа?

Какие методы позволяют вам извлекать максимум пользы из рабочего времени?

Доводилось ли вам распоряжаться бюджетом? Как вы расставляли приоритеты?

С чего вы начинаете работу над проектом? Как это помогает вам достичь успеха?

Какие инструменты для организации рабочего процесса вы используете? Как вы ведете списки?

Расскажите о проекте, в котором мельчайшие детали имели огромное значение.

Сколько времени вы тратите на выполнение каждой обязанности (в процентах)?

Что лежит у вас на рабочем столе?

Сколько раз вы проверяете свою работу? Есть ли у вас единая методика принятия решений?

Увлеченность, страсть к своему делу

Что вам нравится в нашей компании?

Что увлекает вас помимо работы?

Опишите руководителя, который мог бы извлечь максимальную пользу из ваших способностей.

Какую отдачу вы хотите получить от своей карьеры?

Если бы у вас был неограниченный запас денег, чем бы вы занимались?

Творческий подход

Когда вы в последний раз рисковали? Было ли принятое решение правильным? Что бы вы сделали иначе?

Расскажите мне о ситуации, в которой вам удалось найти великолепное решение долгосрочной проблемы.

Расскажите мне о том, как вы обнаружили способ сэкономить деньги работодателя. Прислушалось ли руководство к вашему совету?

Доводилось ли вам создавать новые традиции на предыдущем месте работы?

Можете ли вы улучшить наш бизнес?

Откуда вы черпаете вдохновение?

Стабильность, верность, надежность

Почему вы уходите с текущего места работы? Обсуждали ли вы свои проблемы и опасения с руководством?

В какой раз вы задумываетесь об увольнении? Что удержало вас в предыдущий раз?

Почему вы так часто меняете работу?

Можем ли мы надеяться, что вы не уйдете от нас?

Будет ли ваш текущий работодатель удивлен, узнав, что вы уходите?

Что в вашей работе нравится вам меньше всего?

Как сочетаются ваши представления об идеальной работе с тем, что мы предлагаем?

Доводилось ли вам ранее отсутствовать на рабочем месте в течение нескольких дней?

Заинтересованность в работодателе

Что вам больше всего нравится в этой работе?

Что вам больше всего нравится в нашей компании? (Альтернативный вариант: Что вы знаете о нашей компании?)

Как вы думаете, что мы могли бы улучшить или сделать иначе?

Какое преимущество есть у нас по сравению с нашими конкурентами? (Кто наши конкуренты?)

Как сочетаются ваши представления об идеальной работе с тем, что мы предлагаем?

Каким вы видите себя через пять лет?

По каким критериям вы отбирали потенциальных работодателей?

Административные вопросы, прочее

Расскажите о себе.

Какие аспекты вашей работы окружающие хвалят чаще всего?

Какие вопросы я должен был задать, но не задал?

На какой уровень зарплаты вы рассчитываете?

Когда вы можете приступить к работе?

Рассматриваете ли вы предложения от других работодателей?

Методика составления списка

Необходимо помнить, что оценка вопроса для собеседования как удачного или неудачного всегда субъективна. Тем не менее, существует пара правил. Прежде всего, вопрос должен провоцировать рассказ о конкретной ситуации. К примеру, просьба "Опишите свой управленческий стиль" весьма размыта и вряд ли приведет к конструктивному диалогу. Рассматривая тот или иной вопрос, подумайте, как бы вы отреагировали, если бы его задали вам (например, "Опишите себя одним словом"). Если вопрос вас раздражает, вычеркните его из своего списка.

Приведенный выше список был составлен на основании книг о собеседованиях, занимающих первые позиции рейтинга от Amazon, а также первые страницы, выдаваемые Google по соответствующему запросу. Большинство источников перечислено ниже.

При составлении списка мы задавали себе следующие вопросы:

Какими 15 качествами должен обладать соискатель?

Какие вопросы могли бы помочь выявить эти качества?

Первый вопрос вызвал определенные сложности, т.к. некоторые слова фактически описывают одно и то же понятие (например, "гибкость" и "умение приспосабливаться"). Некоторые качества (например, "умение решать проблемы" и "творческий подход") кажутся разными, но на самом деле они взаимосвязаны. Для таких случаев в списках присутствуют перекрестные ссылки на нужные категории.

Заключение

Если вы прочли весь список, значит, вы точно обладаете такими качествами, как упорство и трудолюбие.

# 6 предпринимателей делятся своими любимыми вопросами для собеседований

* Использование проверенных временем вопросов для собеседований может не дать желаемого результата, так как соискатели изначально знают, чего им следует ожидать, и могут заранее подготовить ответы на вопросы.
* Оригинальные и личные вопросы позволяют выявить куда больше информации о кандидате, позволит проще оценить, насколько человек подходит на ту или иную позицию.
* Подготовка к собеседованию за пределами офиса позволяет снизить напряжение во время диалога и делает разговор более естественным.

Забудьте о банальных вопросах для собеседований в стиле «Какая ваша главная слабость?» или «Расскажите нам о сложности, которую вы смогли преодолеть». Вместо этого попробуйте использовать советы от шести предпринимателей, которые предложили нам свои лучшие стратегии для проведения собеседований.

**1. Вспомните о хорошем и плохом**

«Расскажите мне о своём лучшем и худшем дне на работе». Ответ на этот вопрос очень показателен. «Лучший день» демонстрирует, что радует человека, что лучше влияет на его мотивацию. «Худший день» позволяет узнать, является ли человек командным игроком – если ответ фокусируется лишь на том, что пошло не так, но человек не берёт ответственность за какие-либо действия, то существует большая вероятность, что человек плохо сработается с коллективом.

- Крис О’Нил, руководитель Evernote

**2. Узнайте об увлечениях**

«Чем вы занимаетесь за пределами работы?». Этот вопрос позволяет выявить, что любит человек. Недавно я собеседовал девушку на должность, связанную с социальными медиа. Когда я задал ей этот вопрос, она сообщила мне, что она является волонтёром Центра Художественного Активизма. Она продемонстрировала свой взгляд на мир, который включал в себя тесную взаимосвязь с обществом. Это напомнило мне о другом проекте, для которого мы как раз искали сотрудников: наш подкаст «Biden’s Briefing». Когда я спросил её, как она относится к Джо Байдену, она чуть не упала со стула. Мы взяли её в качестве продюсера, и сейчас она отлично справляется со своей работой.

- Майк Макаадан, руководитель Ground Control

**3. Будьте креативны.**

«У вас есть два устройства для телепортации. Где вы их расположите и почему?». Такие вопросы позволяют узнать о действительном критическом мышлении человека, а не о его чистых знаниях. Один из соискателей рассказал нам, что он расположил бы одно устройство у себя дома, а другое – на луне, потому что он хотел исследовать космос и совершать новые открытия. Можно сказать, что человек, дающий подобный ответ, умеет мыслить масштабно, он любознателен и любит учиться.

- Дэвид Лортшер, основатель и руководитель Curology

**4. Проверьте их**

Мы любим слегка повеселиться, когда собеседуем наших кандидатов на торговые должности, чтобы проверить их умение общаться с другими людьми. Мы делаем вид, что собеседование подошло к концу, а затем зовём их обратно и просим рассказать о каждом, кого они встретили за день, включая их имена и то, о чём они разговаривали. А заканчиваем мы вопросом: «Как вы думаете, вы получили работу?». Это прекрасный способ проверить уверенность человека в себе, а заодно демонстрирует то, как человек ведёт себя в непредвиденных ситуациях.

- Джил Аддо, соучредитель и руководитель RubiconMD

**5. Напугайте их**

Один из наиболее эффективных вопросов – «Если сейчас я позвоню вашему предыдущему начальнику, что он расскажет о вас?». Соискатели стараются быть максимально честны в своих ответах, потому что они понимают, что я действительно могу сделать такой звонок.

- Крис М. Уилльямс, основатель и руководитель pocket.watch

**6. Покиньте офис**

Одна из лучших стратегий, которую мне удалось открыть – это вывести человека за пределы офисного пространства, чтобы посмотреть, как они взаимодействуют с другими в течение обычного распорядка дня. Я люблю беседовать с соискателями во время прогулки, за обедом или чашечкой кофе. Вы можете узнать очень многое о том, как человек взаимодействует с окружающими. Это чудесный способ понять их личность и узнать об их поведении то, чего вы могли бы никак не заметить в комнате переговоров.

- Лорен Летта, операционный директор charity: water

# 3 вопроса для собеседования, которые все проясняют

Культурное соответствие - это очень важно. Как узнать, подходит ли вам кандидат?

Проведение собеседований - это сложный процесс, особенно если учесть, что некоторые кандидаты умеют выгодно себя представить, а потом работают спустя рукава.

Благодаря Джону Янгеру, генеральному директору провайдера облачных услуг Accolo, я узнал об интересном способе, который позволяет выяснить о кандидате все, что нужно. Если вы думаете, что его опыт вам не пригодится, подумайте еще раз, ведь Янгер провел несколько тысяч собеседований!

Вот что нужно сделать. Начните с обычного обсуждения профессиональной биографии кандидата. Не углубляйтесь в детали и ничего не уточняйте.

Задайте одни и те же вопросы по каждой позиции:

1. Как вы узнали о вакансии?

2. Что вас в ней привлекло?

3. Почему вы ушли?

"Удивительно", - говорит Янгер. - "Через несколько минут вы узнаете факты, которые никогда не всплыли бы при иных обстоятельствах.

И вот почему...

"Как вы узнали о вакансии?"

Порталы по поиску работы, объявления в газетах и Интернете, ярмарки вакансий... Многие люди ищут первую работу именно там, и в этом нет ничего плохого.

Но если кандидат постоянно пользуется подобными каналами, скорее всего, он еще не решил, чем он хочет заниматься и какая компания подходит для этого лучше всего.

Он просто ищет работу. Любую работу.

Скорее всего, он не слишком заинтересован работать именно у вас. Ему нужен вариант, и вы его вполне устроите... пока не подвернется что-нибудь получше.

"Кроме того, если человек ищет работу по объявлениям в четвертый или пятый раз, это означает, что никто из предыдущих коллег и начальства ему ничего не порекомендовал, а это выглядит неважно", - говорит Янгер. - "Это означает, что человеку не удалось выстроить доверительные отношения и доказать свою компетентность, а потому никто не позвал его за собой".

Ведь когда люди зовут вас за собой, это что-нибудь да значит.

"Что вас в ней привлекло?"

Ваш кандидат должен обозначить конкретные мотивы, без расплывчатых формулировок вроде "великолепная возможность", "шанс побольше узнать о новой отрасли" и "еще один удачный карьерный шаг".

Хорошие специалисты работают не ради громких должностей и больших зарплат. Они работают потому, что им нравится коллектив и общее дело, а деньги и звания - это лишь приятное дополнение.

Они хорошо знают, какой тип рабочего окружения им подходит, какие задачи вызывают живой интерес и приносят максимальное удовлетворение. Они не только могут описать все эти факторы, но и активно ищут их в новой работе.

"Почему вы ушли?"

Иногда люди уходят из компании в поисках новых возможностей. Иногда им не хватает денег.

Иногда им кажется, что работодатель слишком много требует. Или им не нравится начальник. Или им не удается достичь взаимопонимания с коллегами.

Не судите их строго. Подавите в себе желание узнать все подробности. Не задавайте лишних вопросов. Придерживайтесь заданного ритма - только так вы получите честные ответы.

В процессе обсуждения многие кандидаты в порыве откровенности описывают разногласия с начальством и коллегами. При других обстоятельствах они вряд ли поделились бы с вами подобной информацией.

Пробежавшись по всем пунктам резюме, поговорите о том, что вас беспокоит.

"Ответы на эти вопросы проливают свет на некоторые важные качества кандидата - в частности, умение нести ответственность и работать в команде", - утверждает Янгер. - "Некоторые люди никогда не признают свои ошибки и стремятся переложить свои проблемы на чужие плечи. Некоторые постоянно конфликтуют с руководством, но ведь не могут же их начальники быть плохими все как один?"

В качестве бонуса можно задать еще один вопрос:

"Сколько людей вы наняли и как вы их нашли?"

Предположим, вы собеседуете кандидата на руководящую должность. Хотите знать, как он выглядит в глазах подчиненных?

Ищите не только тех, кого рекомендуют коллеги и начальство, но и тех, кто сам ведет за собой людей.

"Хорошие сотрудники сделают все для того, чтобы работать с превосходным лидером", - говорит Янгер. - "Если вы ведете себя жестко, но справедливо, и хорошо относитесь к людям, они пойдут за вами куда угодно, и этот факт без слов расскажет о ваших лидерских качествах и умении общаться".

# Как провести «тест-драйв» потенциального сотрудника — семь советов

25 января 2018 Андрей Будаев HR-директор performance-агентства Adventum

Вы бы сделали предложение сразу после первого свидания, не зная, какие у человека ценности? Некоторые пойдут на это, но большинство все же выберет сначала провести какое-то время вместе.

В рекрутинге также используется термин «marry». Компании хотят выстроить долгосрочные отношения с сотрудниками и понять, насколько они подходят друг другу.

Андрей Будаев, HR-директор performance-агентства Adventum, рассказывает, зачем компаниям и соискателям нужен тестовый день.

Около 10% кандидатов не проходят финальный этап собеседования

Впервые тестовый день мы провели семь лет назад. Сейчас у нас более 80 сотрудников, и пробный день стал неотъемлемой частью нашей корпоративной культуры.

Мы тестируем кандидатов и на руководящие должности, но для них пробный период может продлиться до недели.

Главным результатом за это время стало то, что процент ошибки при найме сократился в несколько раз. По нашему опыту, около 10% потенциальных сотрудников не проходят этот финальный этап собеседования.

Если вы хотите поделиться опытом работы в крупной компании или маленьком стартапе, рассказать о перипетиях своей карьеры и раскрыть секреты профессии, пишите на careerist@rb.ru. Лучшие рассказы опубликуем на Rusbase.

Соискатели научились отлично продавать себя

Резюме, рекомендации, стандартный процесс собеседования не позволяют сделать окончательный вывод о компетенциях кандидата, требуемых на открытую позицию, о его soft skills и о том, насколько хорошо человек впишется в коллектив.

Соискатели часто могут казаться искусственными на интервью и умеют хорошо продавать себя: они профессионально готовятся ко встрече, начиная от внешнего вида и заканчивая речью.

Позже оказывается, что их навыки и личностные качества на практике не соответствуют самопрезентации. Сложно оценивать и тех, кто находится только на ранней стадии своей карьеры.

Обратной стороной «профессиональных» кандидатов являются специалисты HR департаментов, которые, порой, слишком романтизируют работу в компании. Это может быть и непреднамеренным искажением. Однако соискатель вправе сомневаться в реальности рисуемых ему перспектив, интересных задач и уникальной корпоративной культуры.

Как работает модель тестового дня

Такая двусторонняя проблема определила появление в компаниях дополнительного этапа в рекрутинге — тестового дня. Кандидату, которому еще не сделали офер, дается пробный день или даже неделя (в зависимости от позиции) работы в компании.

Модель тестового дня эффективна для компаний, в которых особо ценится корпоративная культура, командный дух и клиентоориентированность. Ее можно использовать как крупным компаниям, так и стартапам.

Однако она, скорее всего, менее применима в банках и финансовых организациях, в силу их высокой бюрократизированности и высокой степени конфидециальности.

При массовом найме смысл тестового дня тоже теряется — в большинстве случаев там важно как можно скорее закрыть вакансию, а не обеспечить вовлеченность каждого сотрудника.

Преимущества модели для кандидатов и компаний

Тестовый день — это «win-win» подход. По его результатам как работодатель, так и соискатель принимают финальное решение.

Плюсы для кандидата:

Кандидат на тестовом дне получит более реалистичную картину задач, с которыми будет сталкиваться ежедневно. Он увидит все внутренние процессы, пообщается с сотрудниками и выполнит тестовое задание в виде ключевого функционала, который на той или иной позиции предполагается.

Он почувствует атмосферу в коллективе и сможет оценить, насколько эта компания близка по духу, а также насколько люди, которые в ней работают «про него». Например, для нас очень важно, чтобы человек, придя в компанию, ощутил себя частью команды, принял для себя действительно осознанное и окончательное решение.

Тестовый день в целом помогает в понимании своей профессиональной экспертизы для желаемой должности. Если кандидат понимает, что не готов к данной позиции и компании, то такой подход позволяет скорректировать горизонт поиска будущих позиций и работодателей.

Плюсы для компании:

Оценить профессиональные компетенции кандидата на практике. Если вы даете тестовые задания удаленно, за соискателя работу может выполнить другой специалист. Во время тестового дня - все как на ладони.

Сделать вывод о характере и личности соискателя. В тестовый день тяжело быть в маске, если, конечно, кандидат не актер.

Обезопасить себя от внезапного увольнения со стороны сотрудника. Осознанный выбор снижает риск желания у специалиста уйти спустя пару недель после трудоустройства.

Семь правил организации эффективного тестового дня

Быть гибкими

Сложность «тест-драйва» в том, что люди ищут работу, не бросая предыдущую. Важно учесть параллельную занятость кандидатов и то, что не все смогут выйти к вам на целый тестовый день. В таких случаях мы составляем альтернативный график и приглашаем кандидатов на полдня: с обеда до вечера или с утра до обеда.

Выделить время и подготовиться к тестовому дню

Задания должны быть продуманы работодателем заранее, это показывает заинтересованность человеком со стороны компании. Если уже в присутствии соискателя второпях решать, что именно выполнить кандидату и где ему сесть, это вызовет у него негатив.

Уважать труд новичка и обеспечить поддержку в случае вопросов

Я наблюдал случаи в некоторых компаниях, когда сотрудники относятся к тестовому дню исключительно как к формальности и указанию руководства, а к соискателю — как к ресурсу, который оценивают. Мы, например, каждый тестовый день анонсируем в корпоративном Telegram-канале c фотографией кандидата и будущей позицией. Тем самым преследуем цель, чтобы коллеги познакомились, при необходимости поддержали человека, помогли разобраться с вопросами, и осознавали, что это их потенциальный коллега.

Подбирать релевантные задания, соответствующие позиции

Например, им может стать кейс будущего клиента. Задания должны быть «боевые», но которые уже выполнены заранее. Предупредите новичка об этом. Пускай это будет двойной работой, но у кандидата не возникнет ощущения, что он здесь — бесплатная рабочая сила и выполняет чужую работу.

Продумать вопрос конфиденциальности

Компания должна заранее продумать, какой информацией человек может пользоваться в тестовый день, а какой нет. Будьте осторожней с доступом к корпоративным базам данных!

Создать комфортные условия общения с коллегами

Очень важно, чтобы человек, придя на один день, посмотрел на все внутренние процессы, пообщался с любым сотрудником на различные темы, понял, какова атмосфера в компании и насколько ему в этой атмосфере будет комфортно. Мы, например, устраиваем совместный обед в течение этого тестового дня, с руководителем и коллегами.

Организовать защиту результатов в конце дня

В нашем агентстве несколько коллег или менеджеров задают кандидату вопросы, а HR и будущий руководитель оценивают не только hard skills — то как задача выполнена, но и soft skills — вовлеченность кандидата в работу, готовность перевыполнить план, креативный подход к решению задач, коммуникационные и презентационные навыки.

Прежде чем покинуть офис, большинство кандидатов уже знают, получили ли они работу или нет.

Важный момент

Тестовый период не стоит путать с испытательным сроком. Последний, длится гораздо дольше (от трех до шести месяцев в зависимости от должности), и специалист в это время является штатным сотрудником компании: получает запись в трудовую книжку и зарплату.

Тестовый день в России пока не регламентируется законом, поэтому работодатели обычно:

либо договариваются с кандидатом, чтобы приравнять отработанные часы в компании к тестовому заданию;

либо в случае успеха засчитывают день в качестве первого рабочего дня пост-фактум.

В целом неважно, сколько длится тестовый период: полдня, день или неделю. Он важен именно своим существованием.

Тестовый день нужен для того, чтобы кандидат и компания смогли с уверенностью сказать «да» друг другу и сделать свои рабочие отношения максимально комфортными и эффективными.

**10 советов рекрутеру для успешных звонков соискателям**

Все рекрутеры хотят иметь самых лучших кандидатов в наших шорт-листах. Получить к ним свободный доступ – это главная задача для рекрутингового агентства. Все наши клиенты хотят самых лучших специалистов на свои должности, но как это часто бывает, самые лучшие кандидаты на эти должности уже заняты.

Хедхантер должен уметь находить таланты, которые еще не числятся в базе данных, и привлекать их на нашу сторону. Для этого существует несколько способов, но самый быстрый и простой – это взять телефон и позвонить им.

Легче сказать, чем сделать?

Конечно, находить правильных людей нелегко и это уже само по себе является талантом. Но как только мы их находим, перед нами становится задача позвонить им. Именно этот тип звонков внушает страх неопытным рекрутерам.

Не потому что звонить людям сложно (вы делаете это достаточно часто), но потому что подбор персонала часто воспринимается как некая темная магия – то, что практикуется только в самых секретных службах и компаниях.

Конечно, это не так. Подбор кадров по телефону ни чем не отличается от холодных звонков. С четким планом и практикой это становится легче, а вы становитесь опытней.

Чтобы помочь вам снять налет таинственности и сделать эти звонки немного легче, я подготовил 10 советов для более успешного поиска кадров по телефону.

1. Уберите всю мистику

Как я уже сказал, многие люди воспринимают хедхантинг как некую магию. На самом деле это не так. Это всего лишь информационные звонки и ничего более.

Прежде всего, скажите себе, что собираетесь сделать обычный звонок. В этом нет ничего страшного или необычного. На самом деле, вы собираетесь позвонить человеку, чтобы обсудить с ним возможность, которая может изменить его карьеру. Если вы правильно определили цель и ваш звонок своевременный, они будут счастливы поговорить.

2. Поставьте себе цель

В целом, существует две главные цели для совершения таких звонков: назначить встречу на общих основаниях или отобрать кандидатов на конкретную должность. Определите свои цели и то, что собираетесь сказать и не отклоняйтесь от цели.

3. Будьте готовы

Чем больше вы знаете о человеке, которому звоните, тем более вы заслуживаете доверия. Эту информацию очень легко найти. Зайдите на сайт компании кандидата, найдите их на Linkedin или Facebook, на любом другом сайте, где можно почерпнуть информацию о них. Не ищите обходных путей – отговорок не существует.

4. Используйте людей, которых вы уже знаете

Один из лучших источников информации о людях на рынке – это люди, которых вы уже знаете. Используйте их с умом, чтобы добывать нужную информацию.

Для специфических должностей вам стоит беседовать с теми, кто, по вашему мнению, имеет вес в этой сфере. Таким образом, вы сможете добыть информацию и расширить свой целевой список.

Как только вам кого-то посоветовали, сразу спросите, сможете ли вы использовать имя человека как рекомендацию. Если вам разрешат это сделать, ваш звонок будет намного эффективнее: «Анна Джонс посоветовала мне позвонить вам, чтобы…»

5. Всегда оставляйте позитивное впечатление

У вас есть совсем немного времени, чтобы привлечь внимание кандидата – это необходимо сделать в первые несколько минут разговора. Намного легче создать хорошее впечатление, если предлагаемая должность им интересна.

В этом деле самое важное – хорошая подготовка. Если вы предложите кандидату неинтересную должность, то вы будете выглядеть непрофессионалом в его глазах. Звоните с правильным предложением, и цель будет вашей!

6. Взывайте к их эго

Все хотят, чтобы их любили и ценили за то, что они делают. Нет ничего плохого в том, чтобы взывать к эго кандидата и персонализировать должность специально для него. Немного ненавязчивой лести никогда не повредит.

«Мне вас рекомендовали как лидера в этой сфере…» и т.д.

7. Используйте разные мотиваторы

Во время поиска информации о кандидате вы должны определить все возможные приманки, на которые может клюнуть этот человек. Например, их департамент слишком перенасыщен специалистами высокого уровня, и кандидата не возможности карьерного роста в этой компании.

Лучше начать прямо с этого, чтобы привлечь его внимание.

«Я звоню из компании по подбору персонала относительно должности налогового партнёра. Мой клиент – известная юридическая компания в США, которая хочет расширить налоговую практику в Великобритании. Это отличный шанс участвовать в развитии фирмы… и т.д.»

8. Узнавайте новое

Вы можете не превратить человека в кандидата, но вы можете узнать полезную информацию из разговора: номер телефона, информацию о человеке/фирме/компании, что может заинтересовать их в будущем, кого они могут рекомендовать, или договориться поддерживать связь.

9. Будьте уверены

Настройте себя на уверенный лад. Это не просто полезно при совершении звонков, но также поможет вам пробиться через личного секретаря к человеку, с которым вы хотите поговорить.

Решать с уверенностью трудные задачи не является врожденными талантом. Это навык, которому можно научиться и который можно развить. На рынке есть много бизнес тренеров (включая меня), которые могут помочь вам в этом.

10. Установите себе цель

Постарайтесь получать позитивный результат из каждого звонка. Если вы установите себе цель перед звонком, например, договориться о встрече или следующем звонке, у вас будет более высокий уровень успеха.

Помните, что невозможно превратить каждого человека, с которым вы говорите по телефону в кандидата. Но вы можете добыть огромное количество информации и произвести хорошее

# Как нанять бухгалтера, если ничего не понимаешь в бухучете

14 декабря 2017

Автор: Александрова Елена Владелец компании ASL Consulting, Москва

Расскажу, как самостоятельно нанять бухгалтера на работу, избегая привлечения кадровых агентств.

Описание вакансии

Тезисно, в пять строчек, опишите деятельность организации; новая компания или со стажем: придется ли специалисту ставить учет с нуля, или он продолжит вести его после предшественника. Ведется ли деятельность, или сдается «нулевая» отчетность. Укажите размер организации и примерное количество операций в месяц, а также то, сколько юридических лиц придется одновременно вести бухгалтеру.

Напишите, будет ли входить в задачи бухгалтера оптимизация налогообложения. Под каждый пункт требуется свой опыт и компетенции. Можете указать, что готовы потратиться на установку ПО, например 1С.

Оценка резюме

Посмотрите, где бухгалтер работал раньше. Похож ли этот бизнес на ваш? Возможно, вы увидите в списке работодателей соискателя партнеров или конкурентов. Тогда ответьте для себя на вопрос: «Не засланный ли казачок откликается?»

Следующим по значению будет стаж работы. Хороший бухгалтер должен проработать на одном месте не менее двух-трех лет и пройти все стадии профессионального роста: от обработки первичных документов и сдачи как минимум двух годовых отчетов до прохождения камеральной или аудиторской проверки. Не стоит нанимать для ИП и небольшой бизнес бухгалтера из крупной компании. Такому кандидату, скорее всего, надо просто «пересидеть» трудное время.

Собеседование

Попросите соискателя рассказать в свободной форме о своей профессиональной деятельности. Если человек начнет жаловаться на налоговую инспекцию, фонды, руководство прежней компании, то он вряд ли умеет находить общий язык с людьми и решать проблемы. А их всегда много в работе с проверяющими инстанциями.

Предложите кандидату решить рабочие кейсы. Для этого возьмите пару-тройку первичных документов, договоры и сделайте в них любые ошибки — от грамматических до отсутствия цифр. После чего попросите соискателя подготовить небольшой отчет, например для ИФНС, или пару платежек. Заметит ли кандидат эти ошибки?

Задайте вопросы, чтобы проверить знание действующих законов, включая изменения в сфере налогообложения. Хороший бухгалтер должен отслеживать такие моменты.

Проверьте логику мышления, особенно если бухгалтер будет в штате один. Спросите кандидата, занимался ли он анализом деятельности компаний. Попросите оценить финансовое состояние Вашего бизнеса и сделать прогноз развития на год-два вперед. Будет вполне достаточно, если соискатель обозначит это крупными штрихами.

Обязательно к прочтению!

Увольнение главного бухгалтера: пошаговый алгоритм

Главный бухгалтер и финансовый директор: эффективный вариант совмещения должностей

Как добиться возбуждения уголовного дела на главного бухгалтера, подозреваемого в воровстве

Как контролировать финансовую отчетность, потратив 15 минут в неделю

Гарвардский тест определит, что не так в компании

Личные качества

Настоящий бухгалтер ничего не принимает на веру и всегда просит показать реальные документы. Чтобы справляться с психологическими перегрузками во время проверок или конфликтных ситуаций с контрагентами, бухгалтеру нужны уравновешенность, стрессоустойчивость, усидчивость и умение аргументированно отстаивать свою точку зрения.

Чтобы бухгалтер не конфликтовал с коллективом, он должен обладать адским терпением. Ведь сотрудники по любому вопросу сразу бегут в бухгалтерию, в том числе в период сдачи отчетности.

Проверка

Соискатели научились подстраиваться под требования работодателей и часто рассказывают то, что от них хотят услышать, поэтому бухгалтера лучше брать по рекомендации.

Если же к вам пришел кандидат «с улицы», то сначала свяжитесь по телефону с его предыдущими работодателями. Правда, вам могут назвать вместо настоящей формальную причину увольнения — например, ушел по собственному желанию или в результате реорганизации. Поэтому лучше своими силами собрать о кандидате инсайдерскую информацию.

# Как найти умных и общительных сотрудников, используя израильский тест для абитуриентов

9 января 2018

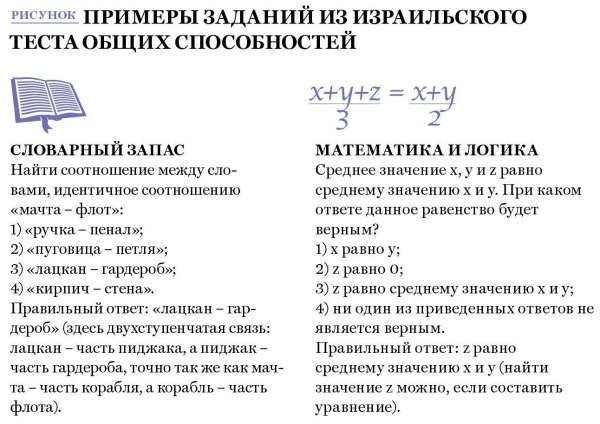
Автор: [**Домброван Игорь**](https://www.gd.ru/person/1232-dombrovan)  *Глава представительства Saxo Bank в Москве*

При открытии московского офиса мне было нужно найти сотрудников на должность консультанта. Это основные контактные лица при общении с клиентом, они рассказывают о продуктах и услугах, выезжают к заказчикам в другие города, организуют участие в выставках, форумах и конференциях.

Первичный отсев произвели по формальным критериям: наличие профильного образования, опыт трейдинга или продаж в области финансов, знание английского языка. Однако потом вместо стандартного собеседования я решил использовать двухуровневую систему отбора.

**Уровень 1. Израильский тест для абитуриентов.**На первом этапе в конкурсе приняли участие около 60 человек, всех кандидатов разбили на три потока. Им предстояло пройти израильский тест общих способностей – психометрический тест, созданный для абитуриентов технических вузов. C его помощью проверяют логику, количественное мышление, словарный запас и уровень владения английским языком.

Кроме того, он позволяет определить, способен ли человек структурировать информацию в стрессовой ситуации. Эту ступень преодолели около 20 кандидатов. Возраст прошедших первый этап – 25–35 лет, у всех высшее образование, у некоторых два и более, многие знали несколько языков. Иными словами, тестирование было устроено так, чтобы отбирать наиболее активных, успешных, способных людей.



**Уровень 2. Командная ролевая игра.** В рамках ситуации, близкой к реальной, профессиональный психолог предлагал кандидатам выполнить определенное задание. Например, есть два соискателя, один пользуется телефоном на базе Android, другой – на базе iOS. Они должны были убедить друг друга, что одна платформа лучше другой.

Некоторые опирались на преимущества своего продукта, другие говорили о недостатках альтернативы. Были люди, которые не хотели слушать собеседника, были и те, кто явно не собирался продвигать продукт. Мы отдавали предпочтение кандидатам, которые пытались выяснить у оппонента, почему он использовал те или иные функции телефона. Основываясь на предпочтениях визави, они описывали положительные характеристики своего товара. Я принимал участие в этом этапе отбора, наблюдая за претендентами.

Чтобы закончить психологический портрет каждого кандидата, мы провели [индивидуальные беседы](http://e.gd.ru/article.aspx?aid=287894). Задавали вопросы об опыте в продажах, о финансовых рынках, отдельно интересовались, что известно соискателю о нашем банке. По ответам судили о подходе кандидата к работе: насколько он основателен и любознателен.

Кстати, были соискатели, пришедшие на собеседование в пляжной одежде, они были отсеяны, хотя благополучно дошли почти до конца конкурса. По каждому кандидату мы создали файл, включающий психологический портрет и рекомендации. Финальную оценку я составлял на основе пяти критериев:

* профильное образование;
* опыт профессиональной деятельности;
* уровень владения английским языком;
* психологический портрет;
* внешний вид.

В результате было выбрано три человека, наилучшим образом отвечающих требованиям компании.

С тех пор прошло четыре года, и за это время все отобранные тогда сотрудники значительно продвинулись по карьерной лестнице. Двое продолжают работать в нашем банке, еще один руководит отделом продаж в другой компании. Благодаря новым сотрудникам мы смогли обеспечить высокие темпы роста компании в России и получить ряд наград на глобальном и локальном уровне.

# Тембр голоса и найм персонала

[Томас Чаморро-Премузик](http://hbr-russia.ru/blogs/667/) 29.04.2015

Технологии меняют каждый аспект нашей работы, включая то, как компании оценивают и выбирают сотрудников. Развитие различных приложений, ПО и алгоритмов принесло нам множество новых методов тестирования и оценки потенциального соответствия соискателей той или иной должности.

Последний из таких методов — голосовое профилирование, то есть использование компьютерных алгоритмов для прогнозирования успешности соискателя, основанных на анализе его голоса. Согласно пресс-релизам, «независимо от того, испытываете ли вы радость, грусть или отпускаете шутку за шуткой, у вашего голоса есть скрытая сложная структура, полная внутреннего содержания — наподобие отпечатков пальцев. Методом проб и ошибок алгоритмы могут «научиться» предсказывать, каким образом такие вещи, как энергия и основная окраска голоса, влияют на других людей, будь то зрители фильма или больные онкологией, звонящие на «телефон доверия».

Интуиция подсказывает нам, что каждый голос индивидуален, однако некоторые инструменты типизации голосов, например Jobline, основаны на доcтаточно нетрадиционной предпосылке. Вместо того чтобы пытаться расшифровать личностные характеристики человека, его интеллектуальный уровень или эмоциональное состояние, задача этой программы — предсказать «чувства, которые этот голос будет вызывать у слушающего». Другими словами, этот алгоритм работает как механическое жюри голосового «конкурса красоты». Приятные голоса приглашаются в следующий тур, где судьями уже будут живые люди, а нежелательные — отсеиваются.

Как и во многих других инновациях в области кадровых технологий, оценить точность этого метода очень и очень сложно, пока не будет проведено независимое научное исследование. Однако радует то, что у нас есть надежная формула проверки функциональности этого метода: 1) измерить качества голосов кандидатов, 2) измерить реакцию слушателей и 3) установить, ведет ли она к положительным результатам для организации — например, повышению прибыли, доходов или удовлетворенности клиентов. Затем соотнести первое со вторым, а также второе с третьим. Если обнаружится какая-либо закономерность, голосовое профилирование может рассматриваться как эффективный инструмент, с помощью которого можно выбирать будущих лучших специалистов.

Читайте материал по теме: [Личностные тесты помогают создать гармоничную команду](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p15712/)

До сих пор попытки обосновать эту методологию как будто бы сосредотачивалась лишь на соотношении между первым и вторым пунктом. Но этого недостаточно. Для того чтобы типизация голосов имела какую-либо ценность для принятия кадровых решений, эмоциональные реакции должны явственным образом вести к более высоким результатам. Другими словами, даже если техника сможет объяснить, почему некоторые физические характеристики голоса делают его более привлекательным, вопрос состоит в том, ведут ли эти качества к каким-либо желательным для организации результатам. Может быть, они лишь способствуют продвижению субъекта по службе, делая его более приятным в общении.

Кроме того, остается несколько все еще не решенных вопросов, на которые требуется получить ответы.

* **Насколько устойчив голосовой тип личности?** Будет ли он одинаков в момент, когда человек шепчет приятные слова любимой и когда он произносит решающую речь перед группой топ-менеджеров? Наверное, нет. Какой же профиль в этом случае «настоящий»?
* **Насколько универсальны эмоциональные реакции по поводу конкретного голоса, особенно у разных типов людей?** Одно из самых четко описанных психологических явлений — широкий спектр эмоциональных ответов наблюдателей на одни и те же поведенческие стимулы. Задумаемся о популярных певцах. Возьмем Боба Дилана или Бьорк, разве реакции на их голоса не разнятся? Если один и тот же голос может вызывать такие разнообразные мнения, какую именно поведенческую реакцию мы стараемся предсказать? И если вариативность реакций настолько широка, можно ли придавать хоть какое-то значение среднему показателю?

Читайте материал по теме: [Почему кадровым данным нельзя доверять](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p15335/)

* **Насколько значимы отмеченные закономерности?** Современные технологии позволяют расчленить речь человека вдоль и поперек буквально сотней различных способов — есть множество путей измерить тон и тембр, мелодику и паузы. Одна компания анализирует видео и аудиозапись 15-минутного собеседования при приеме на работу и выявляет более тысячи характеристик речи каждого кандидата! Когда весь этот анализ приносит нам так много переменных, которые затем связываются с успехом на работе, неизбежно, что некоторые из них будут статистически играть немалую роль и при этом смысловая нагрузка этих показателей будет ничтожна. Другими словами, мы не обретем реального понимания того, почему конкретный кандидат подходит или не подходит для данной работы, и поэтому не получим возможности по-настоящему повлиять на результат. Все, что у нас останется, — это загадочный алгоритм, который как-то работает благодаря тому количеству информации, которое мы в него «вкачали».

Значат ли все эти вопросы, что типизация голоса — тупиковое решение? Вовсе нет. Но прежде чем радоваться насчет введения этого технического новшества, нам следует:

1. Начать с разумной гипотезы по поводу того, насколько качество голоса и речи специалиста влияет на результат работы по нужной нам должности.
2. Определить основные атрибуты голоса и то, как они влияют на поведение других людей (например, коллег, подчиненных и клиентов).

Читайте материал по теме: [Соискателя найдет кадровик-алгоритм](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14418/)

1. Стандартизировать условия проверки, возможно, даже создать ролевую игру, имеющую отношение к деятельности, через которую должны пройти все кандидаты. Таким образом, будет обеспечена «чистота эксперимента» по запечатлению свойств голоса соискателей.
2. Сосредоточиться на том, как тон голоса влияет на поведение слушающего, а не просто на его чувства.

И наконец мы должны серьезно задуматься об этической стороне применения подобного инструмента. Даже если будет доказана его действенность, хотим ли мы отказывать кандидату в рабочем месте из-за психологически обусловленной, по большей мере не зависящей от него черты? Давно известно, что рост, физическая привлекательность и другие подобные характеристики оказывают серьезное влияние на эффективность человека на работе и карьерный успех, но отбирать персонал на основе качеств, которые люди не могут изменить, безусловно несправедливо.

Голосовое профилирование может оказаться многообещающим началом применения технологии для выявления лучших соискателей, но пока мы лишь в начале пути — и нам еще предстоит ответить на множество вопросов. До тех пор пока мы не поймем, как именно голос человека может повысить эффективность организации, а действительно ли он важнее других качеств, на которые кандидат способен повлиять, нам стоит рассматривать голосовое профилирование только в качестве интересного эксперимента.

*Статья создана при участии Сеймура Адлера, профессора промышленной и организационной психологии Университета Хофстра.*

**ТОМАС ЧАМОРРО-ПРЕМУЗИК**

*Международный эксперт по психометрии и психологическому профилированию.*

# 10 способов хорошо проверить соискателя (вредные советы)

Не знаете как выбесить кандидата? Ответы в этой статье

Методов отбора соискателей на должность (а также проверки их мотивации работать в компании) очень много. Чего только не встретишь в Интернете! И тесты про животных, и рекомендации ждать инициативы от самого кандидата, и описания различных вариаций стрессовых интервью…

В данной статье представлен вариант (по опыту общения с кандидатами) топ-десяти наиболее «любимых» соискателями мер, методик, инструментов и подходов к оценке (а заодно и «воспитанию») их, чудесных, да и вообще к системе работы с кандидатами в компанию (обратите внимание, статья написана в стиле вредных советов :) ).

Итак, если вы хотите быть хорошим рекрутером, отбирать исключительно лучших кандидатов, прививать им лояльность к компании, а себе – зарабатывать супер-репутацию, следуйте инструкциям ниже:

1. Никогда-никогда-никогда не учитывайте пожелания соискателя

С учётом того, что кандидат (особенно на должность топ-менеджера) инфантилен, нестабилен и понятия не имеет, чего хочет, любые указания на его «хотелки» можно пропускать мимо глаз/ушей и универсального сканера, который встроен в ваш мозг. И вообще, он же не профессиональный психолог. И профориентационные тесты наверняка не проходил (ну разве что при поступлении в первый класс школы).

Кандидат указал, что ни в коем случае не пойдёт в продажи? Зовите! Первым делом зовите в самые что ни на есть активные продажи! Это же он наверняка просто цену себе набивает. Написал, что не рассматривает переезд? Да полно вам, он просто не знает, какие у вас в деревне Гадюкино великолепные ночные зарева от выбросов металлургического комбината. Ну и про предоставляемую компанией однушку, в которой он будет жить вместе с ещё десятью сотрудниками, не знает.

Но главное – не отправляйте кандидату приглашения в те проекты, которые стоят в области его интересов и приоритетов! Это чревато тем, что с самого собеседования будущий сотрудник расслабится и уверует в то, что на работе он будет заниматься чем-то интересным и (о нет!) любимым.

2. Переносите собеседование 4 раза

Или лучше 16. Естественно, назначайте его только в стандартное рабочее время, лично у вас же рабочий день не резиновый! Кстати, перенос собеседования – один из блоков стрессового отбора, и заодно проверка мотивации кандидата. Он вообще к вам хочет или где?!

Ну и в принципе, чем может быть занят человек, который ищет работу, да даже и тот, который прикидывается, что уже нашёл её (этим надо звонить в первую очередь!)? Правильно, ничем. Точнее, двадцать четыре часа в сутки он ждёт весточки от вас. И собеседования тоже ждёт. И готов изменить свои планы в четвёртый раз (ну или в шестнадцатый). И подождать, между прочим, тоже готов. Поэтому в дополнение к переносу собеседования вы можете смело задержаться с обеда/предыдущего собеседования/приятной беседы с коллегами за чашечкой кофе минуточек на сто двадцать. И решения тоже не принимайте быстро. Думайте всегда долго! Обо всём: о назначении времени и места собеседования, выдаче тестовых заданий, формировании джоб-оффера. Это характеризует вас как очень занятого работника, серьёзного профессионала и вдумчивого человека.

3. Не говорите правды о работе, особенно по телефону и в объявлениях о вакансии

Как мы выяснили ранее, кандидат на должность – человек инфантильный, нестабильный… и далее по тексту. Ну то есть смахивает на ребёнка лет трёх. Вы же не рассказываете трёхлетке всю правду о деторождении или, скажем, общей системе налогообложения юридических лиц? Вот и кандидату на должность вся правда не нужна. Ни об обязанностях, ни о зарплате, ни об условиях работы. К тому же это вы, а не он, отвечаете за создание потока из них (между прочим!), кандидатов, на собеседования в вашу компанию. Значит – чем красивее сказку вы расскажете, тем охотнее кандидаты потянутся в вашу прекрасную компанию, и вам останется только выбрать наиболее адекватных. С не завышенными запросами. И ответственных. А, и ещё честных! А вот чем для них обернётся сказка на самом деле – уже вопрос следующий (с ним пусть разбираются непосредственные руководители на местах).

4. Эксплуатируйте кандидата

Любой кандидат на должность, имевший неосторожность как-то выйти с вами на контакт (и тем более согласившийся на собеседование) – это же бесплатная рабочая сила. Используйте её с умом, неважно, будете ли вы принимать этого человека на работу или нет. Если нет – даже лучше. Попросите кандидата по дороге на собеседование купить кофе в офис. Дайте тестовое задание, никак не относящееся к его будущей должности и предыдущему опыту работы. Потребуйте составить нужный вам список литературы. Да в конце концов, поручите ему выполнить ваше собственное аттестационное задание, которое будет проверять ваш руководитель.

Если вдруг вы почувствуете что-то вроде неловкости, напомните себе: непрофильные задания проверяют кругозор соискателя (и кстати сразу расширяют его), умение работать с массивами информации (что в наш век крайне важно), аналитические способности, грамотность, умение структурировать, усидчивость, ответственность, внимание к деталям… уф, устала писать. И да, ещё и мотивацию у вас работать тоже проверяют! Так что больше заданий – хороших и разных!

5. Даже не начинайте разбираться в профессиональной сфере соискателя

Тут коротко: вакансий/соискателей воооон сколько, а вы у себя один (одна). И свою-то терминологию (один джоб-оффер чего стоит) выучить сложно, что уж говорить о терминологии из профессиональных сфер кандидатов. Тем более технических. Тем более айтишников!

Таким образом, о профессиональной сфере поговорить не получится, а говорить о чём-то надо (припёр пришёл же он на собеседование), поэтому…

6. Задавайте стандартные вопросы

Что есть собеседование для рекрутера? Конвейер. Вечно одинаковые люди на одинаковые должности (разные люди на одинаковые должности, одинаковые люди на разные должности), все с одинаковыми проблемами и одинаковыми особенностями. А как работает конвейер? Правильно, одинаково, стабильно, выверено. Отточенные стандартные движения, производимые с одинаковой скоростью.

Набор нужных вопросов вы без труда обнаружите в Интернете. Обязательно включите в комплект что-нибудь про «кем вы видите себя…» (это очень бесит соискателей и хоть немного расцвечивает собеседования), что-нибудь про причины ухода с прошлого места работы и про отношения в коллективе. И ещё про готовность работать сверх графика и терпеть задержки заработной платы. Кстати, большой бонус – на стандартные вопросы легко получить стандартные ответы (замороченные соискатели даже книжек понавыпускали про это), а значит, не нужно лишний раз напрягаться для каких-то там интерпретаций. И вообще, настоящее мастерство не требует совершенствования!

7. Спрашивайте о личной жизни

Есть в работе рекрутера и печальные моменты. Собеседования (смотри выше), особенно когда идут одно за одним, конвейер одинаковых вопросов с одинаковыми ответами, – это же такая скука смертная, что просто выть хочется. Поэтому порой можно позволить себе заранее запланированный экспромт, который хоть немного разнообразит ваши серые будни, а заодно и покажет кандидату, кто в доме хозяин (мы же говорим о репутации!). И тогда на помощь приходят они – провокационные вопросы. В основном конечно, о личной жизни и сексуальной ориентации соискателя (ну ещё иногда про наркотики).

Тут уж ни в чём себе не отказывайте: спрашивайте как, сколько, когда, с кем, почему и так далее. Если вдруг какой-то залётный соискатель поинтересуется, для чего вы задаёте подобного рода вопросы – не отвечайте. Просто посмотрите на него как на, мягко скажем, не очень умного человека (если не умеете – потренируйтесь перед зеркалом). И вообще запомните: хорошему рекрутеру не канифоль (или не комильфо?..) отвечать на вопросы каких-то там соискателей. Это они пришли отвечать на ваши.

8. Вырывайте из контекста

Иногда вам будут попадаться соискатели, которые даже на стандартные вопросы будут умудряться давать нестандартные ответы или рассказывать истории ну просто из ряда вон. Чтобы показать им, как крута ваша компания и вы сами, управляйте беседой, не упуская инициативу.

До конца встречи или лучше на всех встречах, если их несколько, припоминайте ему (желательно в самые неожиданные моменты), как он в лицо назвал бывшего начальника, уважаемого человека, козлом. То, что «козёл» возник после того, как нетрезвый начальник на корпоративе приставал к молоденькой, да ещё и беременной сотруднице, - неважно. Кого волнуют эти детали! А вот оскорбительные выпады в сторону руководителя – важная особенность кандидата, с которой вам потом ещё работать.

9. Тестируйте, тестируйте, тестируйте

Стандартные вопросы, приправленные вопросиками о личной жизни – это конечно хорошо, но если вы продвинутый рекрутер с неоконченной (а тем более оконченной!) психологической заочкой, то в своём арсенале вам просто необходимо иметь и серьёзные тестовые методики. Дайте соискателю MMPI, естественно не предупреждая заранее, что в нём 566 вопросов (4 часа, пока соискатель будет заполнять опросник, вы можете вздремнуть, что очень полезно при вашей тяжёлой работе). Скажите, что свяжитесь с кандидатом по результатам. Перезвоните ему через час, вне зависимости от результатов (их можно вообще не считать) крикните в трубку: - Вы с ума сошли, к нам трудоустраиваться! У вас же шизоидная акцентуация! И бросьте трубку. Если в течение трёх часов он не приедет бить вас, - хороший сотрудник. Надо брать!

Ну или переходите сразу к десятому пункту.

10. Ни в коем случае не перезванивайте и не пишите кандидату (исключение составляет только девятый пункт)

Логика этого пункта проста, как всё гениальное: вам ведь нужен человек не просто подходящий на должность по формальным признакам, но ещё и активный, инициативный, энергичный, харизматичный и всё такое прочее. А значит важно дать кандидату возможность все эти качества продемонстрировать и применить на практике. В конце концов, как говорят демотиваторы в соцсетях (а где ж ещё нынче найти истину в последней инстанции!) говорят, что наиболее настойчивые соискатели подождут прямо у вас принятия решения. Менее настойчивые сами вас найдут и решение от вас получат. А те коз кандидаты, которые не найдут, не перезвонят, не напишут, не приедут повторно, не будут стоять у проходной, ожидая вашего выхода, - значит, просто не хотят у вас работать! А зачем оно вам?..

Конечно, продвинутых методов подбора и отбора сотрудников нааамного больше, но эти всё-таки наиболее любимы соискателями, чем и снискали свою популярность среди специалистов по рекрутингу :)

Будьте профессиональны!

Анна Гулимова, консультант компании А-Консалтинг

# Как отказывать кандидатам, чтобы вас не засудили

17.07.2017

Виталий Сытников, менеджер по персоналу, Ascott Group рассказывает, как правильно отказать кандидату, чтобы в дальнейшем не возникло с ним проблем.

— 20 июня 2016 года в Хорошевском районном суде Москвы состоялось слушание по делу гражданки Н.К. против АО «Тинькофф Банк». Категория дела – признание неправомерным отказ в приеме на работу. Суд встал на сторону Н.К. и постановил выплатить ответчику определенную сумму денег. Гражданке Н.К. данный процесс понравился, и сейчас на рассмотрении или уже в процессе более 20 дел от гражданки Н.К. Вплоть до спора с правительством Москвы. Суть ее исков – неправомерный отказ в приеме на работу.

Большинству эйчаров и юристов известна поправка к статье 64 ТК РФ, о том, что необходимо давать письменный ответ о причинах отказа в трудоустройстве на письменный запрос в течении 7 дней. Но в споре между гражданкой Н.К. и АО «Тинькофф Банк» есть, по моему мнению, судебный прецедент, который может привести к волне исков к работодателям со стороны кандидатов. Н.К. получив ответ на свой письменный запрос, посчитала, что отказ не правомерный, и в полученном письме нет четких критериев отказа, что нарушает ее трудовые права. Суд поддержал гражданку Н.К. Отсюда мы делаем вывод, что обязанность работодателя не только прилежно отправить письменный ответ в течении 7 дней, но и грамотно выстроить структуру письма, что бы у кандидата не осталось ни капли сомнения, что отказ правомерен. Иначе ваше письмо окажется грозным оружием кандидата в суде против вас.

Что значит «письменный ответ с четкими формулировками отказа»? Казалось бы лист А4 на котором красиво написано пару сухих стандартных строк. На самом деле за этим ответом стоит работа менеджеров по персоналу и юристов компании. Давай те разберем основные шаги, которые необходимо сделать, что бы минимизировать риски.

Шаг 1. Сформировать необходимый пакет документов по должности и отобразить во всех необходимых локальных актах. Обязательно прописать должность в штатном расписании, составить должностную инструкцию с ориентацией на принятые профессиональные стандарты. Штатное расписание и должностная инструкция должны быть закреплены соответствующими приказами. Следует помнить, что должностная инструкция должна четко отражать не только функциональные обязанности, но и обязательно деловые и личностные качества, присущие «идеальному» кандидату на эту позицию.

Шаг 2. Подготовка документов в области охраны труда. Сюда входит проведение Специальной оценки условий труда, написание программ и инструкций по охране труда на данную позицию. Особенно это актуально для производственных должностей. Так же закрепляем все документы приказами по предприятию.

Шаг 3. Формализация процесса отбора. Самый сложный блок, так как именно эта часть в конечном итоге будет фигурировать в ваших отношениях с кандидатом, и он большей степени субъективен, мало оцифрован. Давайте посмотрим, что мы можем сделать, что бы минимизировать риски.

Во-первых, разработайте и утвердите приказом Положение о наборе и оценке персонала. Оно позволит вам стратегически взглянуть на процесс набора. Это не две странички текста с сухим описанием, что надо делать. Документ должен включать в себя весь процесс, желательно с приложениями, образцами документов, ссылками на Трудовой Кодекс РФ, локальные акты (например, правила внутреннего трудового распорядка, положение о персональных данных).

Во-вторых, определите методологию оценки. Телефонные скрипты, внутренняя анкета, согласие на обработку личных данных, виды интервью, тесты, количество этапов, систему баллов, оценок. Это увеличит объективность отбора. В открытых источника большое количество информации об интервью, тестах, образцах скриптов. Используйте триангуляцию данных, т.е. постарайтесь сделать так, что в процессе оценки участвовало 2-3 сотрудника. Желательно что бы перед участием в отборе персонала сотрудники прошли внутреннее или внешнее обучение по отбору персонала, закрепленное сертификатами или свидетельствами. Совет: не переусердствуйте с методиками и тестами, этим грешат молодые эйчары. В дальнейшем будет трудно объяснить объективную необходимость использования инструментов при оценке кандидата.

В-третьих, в Положение о наборе и оценке персонала обязательно должно входить описание деловых качеств. Многие компании и специалисты применяют термин «компетенция», так как это достаточно объективное описание деловых качеств, необходимых для успешного выполнения работы на той или иной позиции. Часто используются готовые модели, например компетенции Lominger. Для того что бы не прописывать компетенции на каждую позицию, разделите структуру компании по группам: топ-менеджмент, линейные руководители, специалисты, и для каждой группы определите «портфель» компетенций. Как показывает практика, это облегчает как набор персонал, так и в дальнейшем работу с кадровым резервом и калибровкой кандидат-действующий сотрудник.

В-четвертых, стандартизируйте процесс. Разработайте необходимые бланки, в бумажном и\или электронном виде. Ведите листы оценок, где представлена каждая компетенция, ФИО кандидата, сотрудники компании, проводящие отбор. Тем самым вы создаете необходимую доказательную базу, которая в дальнейшем, при возможном судебном споре, будет использована в возражениях против иска в неправомерном отказе. В процесс стандартизации входит и процесс подготовки типовых и индивидуальных форм отказов на работных сайтах, телефонных фраз, разработка писем с объяснением отказов. Именно на последних стоит сконцентрировать внимание не только эйчарам, но и юристам компании. Так как в дальнейшем именно это письмо и будет фигурировать в суде.

Ниже представлен образец письма, объясняющий отказ в приеме на работу. Данное письмо составлено с учетом специфики конкретной компании, с собственной методологией оценки персонала.

Очень важно понять, что письмо с отказом это не стопроцентно юридический документ. Это «мостик» между кандидатом, который заинтересован в вакансии, хочет честный и объективный процесс отбора, и компанией-работодателем, которой для привлечения лучших талантов, надо заботиться о своем имидже на рынке труда. Цель письма – наладить комфортную коммуникацию, удовлетворить запрос кандидата, прозрачно объяснить позицию работодателя.

Уважаемый ХХ ХХХ,

На Ваш запрос от 12.12.2000 сообщаем следующее:

В ходе интервью на конкурсную позицию «Дворник», прошедших с группой кандидатов в составе не менее 10 человек с 11.11.2000 по 11.12.2000, эксперты — представители компании «ХХХХ» проводили оценку ваших деловых и личностных качеств с помощью внутрикорпоративной методологии изучения профессиональных и личностных компетенций. Данная методология является интеллектуальной собственностью компании и основана на всесторонней и объективной оценке кандидата. Оценка проходила в соответствии с должностной инструкции «Дворник», утвержденной Генеральным директором 11.11.2000.

Изучив ваши компетенции, необходимые для выполнения трудовых функций на указанной выше позиции, а именно:

— Способность принимать стратегические решения (для примера);

— Качество принятия решений (для примера);

— Способность эффективно управлять коллективом (для примера).

А так же, принимая во внимание результаты проведенного тестирования («0» баллов) и ваш опыт работы на схожей позиции («0» лет и «0» месяцев) и опыт работы в данной отрасли («0» лет и «0» месяцев),

Руководство компании «ХХХХ» в лице Генерального директора ХХХ ХХХХ ХХХХХХ, руководствуясь Трудовым Кодексом Российской Федерации (в частности статьей 64 ТК РФ), внутренними локальными актами компании (в частности Приказом №1 от 11.11.2000 «Об утверждении должностных инструкций»), Постановлениями Пленума Верховного Суда РФ (в частности Постановлением Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 N 2), приняло решение:

Не рассматривать Вас, ХХХ ХХХ ХХХХ, в качестве финального кандидата на позицию «Дворник».

Предоставить Вам возможность высылать резюме на другие открытые вакансии Компании.

Разместить ваше резюме во внутренней базе кандидатов с первоочередным рассмотрением, в соответствии с требуемыми деловыми и личностными качествами, на открытые позиции Компании до опубликования в открытых источниках информации.

Благодарим Вас за время, уделенное нашей компании, и надеемся что, несмотря на отказ, мы оставили у вас положительные впечатления в ходе пройденных интервью.

# Соискательница отсудила деньги за немотивированный отказ в трудоустройстве

04.05.2017

Одна из самых обсуждаемых новостей в последнее время — решение Мосгорсуда в пользу москвички Натальи Князькиной, которой «Тинькофф-банк» обязан выплатить компенсацию в размере 1000 рублей за моральный вред из-за отсутствия ответа с причинами отказа в трудоустройстве. О последствиях этого решения для работодателей рассуждает Анастасия Черникова, директор по персоналу ГК «Ависта Модуль Инжиниринг», консультант по трудовым отношениям.

Секретарь-референт Наталья Князькина разместила резюме на одном из работных сайтов, на котором впоследствии откликнулась на вакансию «Тинькофф-банка». Позвонив в банк, Князькина узнала, что вакансия уже закрыта. И тогда она обратилась в суд с требованием признать действия работодателя «по неуказанию причин несоответствия вакансии в письменном ответе незаконным» и выплатить ей за это денежную компенсацию. В своём иске она ссылалась на статью 64 Трудового кодекса РФ, которая запрещает необоснованный отказ в заключении трудового договора.

Согласно ст. 64 ТК РФ

По письменному требованию лица, которому отказано в заключении трудового договора, работодатель обязан сообщить причину отказа в письменной форме в срок не позднее чем в течение семи рабочих дней со дня предъявления такого требования.

Отказ в заключении трудового договора может быть обжалован в суд.

У нас не прецедентное право, но анализ судебной практики проводится регулярно, изучаются кейсы и, вполне возможно, что в будущем суды будут ссылаться на решение по делу «Тинькофф-банка».

Поправки, которые обязывают работодателей давать в письменной форме разъяснения причин отказа в приеме на работу, вступили в силу с 11 июля 2015 г. В общем-то рано или поздно решение суда по данной норме закона должно было случиться. Работодатели, в частности «Тинькофф-банк», должны об этом знать. В формулировке решения говорится об «отсутствии ответа до суда» — это может означать, что работодатель в любой момент до суда мог дать письменный ответ с обоснованием причин отказа в трудоустройстве и, возможно, компенсации морального вреда можно было избежать.

Между тем, соискатели часто жалуются на отсутствие ответа после рассмотрения резюме. В итоге формируется негативное мнение не только о сотрудниках отдела персонала, но и о работодателе в целом. Процесс ответов на резюме автоматизирован сейчас практически на всех работных сайтах. Шаблон с подходящим ответом соискателю отправляется в один клик, но многие работодатели продолжают игнорировать этот процесс, и резюме остаются без ответов.

На одну вакансию может приходить более 300 откликов, в зависимости от уровня позиции и сроков размещения. Для примера, 10% от 300 соискателей, отправивших резюме, попросят письменный ответ с результатами рассмотрения. Получается, специалисту по подбору нужно будет написать 30 писем с обоснованием причин отказа в трудоустройстве. Это «штучная» работа, касающаяся индивидуальных деловых качеств, навыков, опыта работы каждого отдельного соискателя. А теперь представим, что в организации 10 таких вакансий! Объем работы в отделе персонала явно увеличится…

Как работодателю не попасть в такую ситуацию?

Нужно стараться давать ответы на ВСЕ резюме! Таким образом Вы формируете положительный имидж работодателя, соискатели лояльны и, следовательно, риск встречи в суде из-за резюме без ответа снижается. Да, этот процесс требует определенного времени, но он автоматизирован и сейчас уже больше зависит от дисциплины.

Если вы понимаете, что соискатель конфликтный, звонит по несколько раз в день/неделю, приходит лично (у меня было такое), настойчиво интересуется результатами рассмотрения резюме, угрожает обращением в суд — хорошенько изучите резюме, освежите в памяти ст. 64 ТК РФ и Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 N 2 (ред. от 24.11.2015) «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» и напишите примерный текст мотивированного отказа в трудоустройстве, чтобы в случае необходимости предоставить по требованию как можно раньше.

Если планируется заключение договора гражданско-правового характера, можно писать в тексте вакансии: «Не является публичной офертой» или «Не является предложением к заключению договора». Это означает, что с искателем работы не обязательно заключат договор, если он заявился на данную вакансию.

Во-первых: претендентов может быть больше одного, тогда перед работодателем встанет выбор.

Во-вторых: работодатель может не предложить искателю работы данную вакансию, по своим соображениям. Такими фразами работодатель страхует себя.

К сожалению, законодательное определение оферты попадает под Гражданский кодекс РФ, а не трудовой. Поэтому если планируется заключать трудовой договор, использовать такие фразы не имеет смысла.

В комментариях к этой новости, да и в заголовках пишут про такой новый вид заработка, мошенничества. Я не думаю, что люди побегут зарабатывать на этом. Сумма небольшая, а времени уходит много, есть и другие относительно честные способы отъема денег.

Скорее, это прецедент для соискателей, которые отчаялись в поисках работы, часто сталкиваются с отказами в трудоустройстве и для работодателя, конечно, так как формулировка «необоснованный отказ» не разъяснена в полной мере в ТК РФ и первое такое решение суда может привести к усугублению ситуации.

В «Тинькофф-банке» заявили, что уже пересмотрели свои внутренние процедуры, чтобы не допускать таких исков в будущем.

# «Слабакам тут не место»: как проверить стрессоустойчивость

Мария Макарушкина

«Нам нужны только стрессоустойчивые люди! Неженки и недотроги, тряпки и слабаки тут не смогут работать, им тут не место». Такие слова я неоднократно слышала от руководителей компаний разного профиля. Стрессоустойчивость – одна из самых востребованных характеристик сотрудников и кандидатов.

Как распознать стрессоустойчивого человека в ходе психологической оценки, входного интервью или просто неформальной беседы? Вот несколько явных признаков.

Стрессоустойчивый человек уверен в себе в любых ситуациях – знакомства, оценки, собеседования. Он держится свободно,  прямо, без суеты и напряжения.  Спокойно отвечает  на вопросы, не отводит взгляд, смотрит в глаза. Демонстрирует достоинство и силу. Он не юлит, не стремится угодить, подстроиться, понравиться. Он не хорохорится, не хвастается и не подчеркивает нарочито свои достоинства. Даже в неприятные и острые моменты разговора он не нападает, не защищается, не выказывает враждебности или обиды, а говорит конструктивно, по существу, без лишних эмоций.

Стрессоустойчивый человек убедительно рассказывает о тех сложных случаях, тех стрессах, с которыми он в жизни сталкивался. Его примеры конкретны, детальны,  вразумительны, реалистичны.

Я не особо верю робкому, боязливому, нервному  кандидату, жизнь которого – сплошной и непроработанный стресс, если в ходе оценочного интервью он вдруг неожиданно заявляет «Моя сильная сторона – стрессоустойчивость». Он трепещет и сам себе не верит, не может привести ни одного внятного наглядного примера, подтверждающего этот сомнительный и самонадеянный тезис. Именно в такие моменты (а они неоднократно были в моей практике), мне хочется проверить его стрессоустойчивость «здесь и сейчас».

Для начала скажу несколько слов про стресс-интервью, свидетелем которых я была. В середине 90-х годов я работала в известной рекрутинговой компании.  Один мой коллега обожал стрессовые интервью. Он так и называл себя – «Мастер стресс».  «Бизнес – это война», – заявлял он и  спешил проверить кандидатов  именно на их бойцовские качества. Оценку же всех остальных качеств он доверял мне. Сейчас я понимаю, что он использовал стандартные приемы, но на людей – вкупе с его яркой, взрывной эмоциональностью и мужским брутальным  обаянием, интервью действовало ошеломительно.  Будучи отличным актером, он  в ходе беседы постоянно менял тон – от приветливого, позитивного до раздражительного и даже агрессивного.  Задавал самые разные вопросы в быстром темпе и подгонял собеседника давать такие же быстрые ответы (методика «Скоростные вопросы»).  Бесцеремонно перебивал и сбивал с толку новым вопросом. Характер вопросов был совершенно непредсказуемый – от биографических и профессиональных до этических и философских.

Иногда он строгим учительским голосом спрашивал  что-то из истории или географии. Нарочно использовал малоизвестные термины. Предлагал эффектные логические задачки (методика «Школьная олимпиада»). На полуслове мог прерваться и быстро выйти из кабинета.  Часто сажал кандидата на низкий стул посредине комнаты (методика «На всеобщем обозрении»). Подвергал сомнению точность, искренность и оригинальность ответов.  Упрекал людей в банальности.  Позволял себя такие  нелицеприятные и жесткие высказывания: «Вас трудно понять, вы неясно выражаете свою мысль», «Пока не чувствую, что вы сильный кандидат» (методика «Личные нападки»). Развязно просил объяснить, почему кандидат рассчитывает на тот или иной уровень зарплаты (методика «А ты действительно столько стоишь? Докажи!»). Любил предлагать воображаемые сложные житейские ситуации, из которых предлагалось быстро найти креативный выход, желательно не единственный. Например, классические «Представьте, что Вы заблудились в лесу», «Представьте, что оказались без знания языка, денег и документов в чужой стране. Европейские языки  там никто не знает, посольство России  закрыто», «Начальник на вас кричит в присутствии сотрудников и не слышит никаких ваших аргументов. Но уйти вы не можете – иначе вас сразу сочтут проигравшим».

Конечно, его интересовали не столько правильные ответы, сколько поведение, реакции людей на его невероятные эскапады. Их самообладание, способность адекватно реагировать на критику, умение работать с сопротивлением, саморефлексия, уверенность в себе, профессиональная состоятельность. Помню, как девушки еле сдерживали слезы (потом он их нежно успокаивал), как не могли справиться со злостью или тревогой некоторые эмоциональные особы (в конце интервью он перед ними обезоруживающе извинялся), как терялись, пугались и опускали руки одни, как заметно нервничали, но не отступали другие. Однако некоторые «бойцы» спокойно и очень достойно ставили его на место.  Именно они и получали от «Мастера стресса» высший балл по стрессоустойчивости.  Кстати, сам «Мастер стресс» был крайне не стрессоустойчив. Проработав пару лет в рекрутменте, он вообще ушел из бизнеса. Эта война оказалась не для него.

Я не сторонник стрессовых интервью и считаю, что общение с психологом не должно оставлять у людей неприятный осадок. Я не люблю, когда людей унижают, обижают, намеренно ставят в неловкие и неудобные ситуации. К тому же, как мы знаем, мир тесен, и уж тем более тесен рынок. Но изредка я все-таки применяю легкие провокации. Моя цель – действительно проверить, как человек ведет себя в некомфортной ситуации, а не вводить его в стресс.  Один из способов понять степень стрессоустойчивости человека – поспорить с ним. Более того, в ситуации спора проявляются  разные качества: умение сохранять конструктивность по отношению к собеседнику, способность находить новые аргументы, вставать на чужую точку зрения, гибкость мышления.

Подходящие темы мне найти несложно.  Кандидат их подкидывает сам, рассказывая о себе. Просто я аккуратно оспариваю то, что он сказал ранее. Например: «Вот вы говорите, что пунктуальны, но сегодня вы опоздали. Чему мне верить – вашим словам или реальности?» Или: «Вы так уверены в том, что  с подчиненными надо «держать дистанцию», но я с вами не согласна: все современные практики свидетельствуют об обратном». Как правило, эксперт по оценке не должен вступать в дискуссию, давать свои комментарии. Задача эксперта – задавать вопросы, слушать, выстраивать внутренние гипотезы про человека, его особенности и характер.  И для дела не имеет  никакого значения – согласны ли мы с его этическими принципами, разделяем ли ценности или нет. Но спорить мы начинаем исключительно «в рабочих целях» – чтобы лучше увидеть человека в ситуации  напряжения, противостояния. В зависимости от типа личности давление можно слегка усилить или, наоборот, действовать осторожно и мягко.

В таких  противостояниях люди наглядно проявляются. Кто-то начинает запальчиво спорить, пытаясь доказать мне свою правоту. Кто-то моментально сдается,  подстраивается,  соглашается.  Другие замолкают, обижаются. Согласитесь, вряд ли эти реакции свидетельствуют о хорошем самообладании. Стрессоустойчивые  же собеседники не поддаются моим провокациям, не утрачивают конструктивность,  сохраняют  присутствие духа, невозмутимость и здравый смысл. Они находят убедительные аргументы, грамотно и легко работают с возражениями, демонстрируют незаурядное чувство юмора.

Какие проверки я еще иногда использую в ходе ассессмента? 1) Прошу сделать краткую презентацию о своей текущей работе и затем  позволяю острые «проблематизирующие» комментарии (конечно, ничуть не оскорбляющие человека). Тут проявляются и умение держать удар, и находчивость, и коммуникативное мастерство. 2) Предлагаю рассказать о себе, использовав неожиданный ракурс – например, от лица собственного портфеля или наручных часов. 3) Прошу написать за 10 минут эссе «Чем  я уникален» или сочинить четверостишие о себе и своей работе. Это стрессовые задания. Большинство людей находят сотни однообразных  аргументов, почему они не смогут вот так без подготовки ничего написать («Я не поэт», «Литература не давалась», хотя  некоторые незадолго до этого задания радостно хвастались, как хорошо они учились в школе, сколько пятерок получали и какие  писали  образцовые сочинения).  Но ведь поэзии никто и не ожидает, не в ней дело.

В большинстве случаев подготовиться к стрессовым интервью довольно сложно. Если вы обладаете высокой стрессоустойчивостью и хорошей коммуникацией, у вас есть все шансы на победу. Если же вы чувствуете, что выдержка и хладнокоровие вас могут подвести, начинайте над собой работать. Как?  Только через опыт и тренировку. Для начала, например, сходите на стресс интервью. Попробуйте себя в бою.

**Об авторе.** Мария Макарушкина – партнер компании «ЭКОПСИ Консалтинг», руководитель практики «VIP-консультирование».

# 100% -ая оценка соискателя за 10 секунд одним вопросом

Задаю окольные вопросы, чтобы предотвратить уклончивые ответы

Как оценить человека за час? Собеседование за 20 минут! Эти и многие другие фразы стали уже слоганами в подборе персонала. Все попытки оптимизировать подбор, на мой взгляд, сводятся к двум равнозначным тенденциям:

Сократить затраты собственного времени на этот процесс

Изобрести вопросы, на которые соискатель не смог бы дать социально желаемый ответ

Вторая тенденция позволяет hr-менеджерам проявить творчество и, я бы даже сказала, гурманство в профессии, потому что «расскажите о своей неудаче, чем вы гордитесь и т.д.» набили оскомину уже и задающим и отвечающим

«Устарели не только ответы, но и даже сами вопросы» (Э. Хемингуэй)

Осознано и неосознанно за 10 лет в бизнесе я тоже работала над сокращением времени и созданием универсального вопроса, который выведет соискателей на чистую воду. Некоторое время назад, пришло понимание, что такой вопрос, который позволяет мне за 10 секунд получить максимум информации, в моём арсенале есть. И использовала я его давно, интуитивно опиралась на него в процессе принятия решений.

Простой вопрос со сложной технологией: «Ваша любимая книга в детстве?», в ответ на который человек выдаёт свой жизненный сценарий. И для людей, у которых это «Дядя Стёпа» по жизни доказательство собственного величия и поведение спасателя неизбежно, а сколько «Золушек» вы встретите.

Чтобы вопрос звучал естественно, я его обычно задаю в триаде:

- Вы любите читать бизнес-литературу?

-Что вам особенно понравилось из последних публикаций?

-А в детстве какая книга была любимой?

Конечно, есть проработанные с точки зрения личностного роста соискатели или просто читавшие Э.Берна, они могут подстроиться и дать социально желаемый ответ, но сколько их, если это напрямую не связано с их профессией.

В общем, я не остановилась на достигнутом понимании, почему и как это работает. И в качестве практического эксперимента взяла на одну и ту же позицию соискателей с разными сценариями. И с интересом наблюдала, как один ловил золотую рыбку, а другой упорно закалял сталь и отказывался верить в успех с минимальными затратами пота и крови.

Выявление сценарного поведения – инструмент психоанализа, причём тут бизнес? Спросите вы, и это будет обосновано. В задачах бизнеса есть цель - брать на свой корабль только тех людей, с которыми действительно по пути, и выясняют это успешные мореплаватели на берегу! И быстро!

"Тот, кто задает вопрос, глупец в течение пяти минут, тот, кто его не задает, глупец всю свою жизнь." - китайская поговорка.

# Успешные кандидаты никогда не задают этот вопрос

Несколько дней назад я писал о том, как компании отпугивают идеальных кандидатов. Это происходит все время и, к сожалению, независимо от того, по которую сторону баррикады вы находитесь.

Найм – это серьезная работа. Около 46% новых сотрудников увольняются в течение первых 18 месяцев, а еще 45% можно справедливо назвать малорентабельными работниками. Но все мы хотим быть лучше – мы хотим достичь большего и оставить свой след на работе.

«К сожалению, менеджеры по найму и компании по-прежнему смотрят на своих работников, как на «человеческие ресурсы», которые они используют в своих интересах».

Более 40 тыс. человек прочитали мою статью о том, как менеджеры отпугивают кандидатов. И более 200 человек рассказали в комментариях свои истории. Вот самые интересные из них:

«На меня просто накричали во время интервью. Через год меня снова пригласили на собеседование в эту же компанию, но я согласился прийти лишь при одном условии – тот интервьюер должен уйти. Он ушел. Я получил работу».

«У меня было назначено интервью на понедельник, но сам интервьюер пришел очень поздно. Он сказал, что у него был очень насыщенный уик-энд в Лас-Вегасе».

Итак, как мы видим, многие менеджеры все еще не понимают, что им нужны отличные кандидаты больше, чем они кандидатам. Но давайте представим, что у вас интервью с менеджером, который действительно понимает суть вещей.

В нашей компании Aha! мы относимся к каждому соискателю, как к топ-кандидату. И сейчас мы можем рассказать, как первоклассные кандидаты могут сами себе навредить во время интервью и потерять шанс получить отличную работу в хорошей компании.

Вот несколько таких вопросов:

«Чем на самом деле занимается ваша компания?»

Если вы задаете этот вопрос, значит, вы не готовы. Вы же не хотите, чтобы интервьюер не сделал свое домашнее задание, прежде чем заговорить с вами, так почему же вы это делаете? Независимо от того, на какую должность вы претендуете, вы должны быть знакомы с компанией и тем, чем она занимается. Это ваша задача объяснить, как ваши уникальные навыке могут помочь команде добиться успеха.

«Сколько часов я должен работать?»

Этот вопрос говорит о приоритетах кандидата. Интервью – это ваша возможность показать себя во всей красе и доказать, почему вы являетесь лучшим кандидатом для этой роли. Так как наиболее успешные работники сильны в управлении временем, вы должны показать, что умете правильно расставить приоритеты для выполнения конкретного задания. Вопрос о рабочем времени подразумевает, что вы заинтересованы только в выполнении минимума.

«Когда я смогу получить повышение?»

Это еще один показательный вопрос. Те, кто его задают, показывают, что деньги являются их основным мотиватором. Сотрудники зарабатывают повышение через свой упорный труд и отличную командную работу. Лучшие кандидаты знают об этом и они готовы работать, чтобы заслужить свое повышение. Они не ожидают получить его сразу – и точно не спрашивают об этом во время интервью.

«У вас не будет слишком много шансов сделать стремительную карьеру. Но когда один из них все же появляется на горизонте, то здесь уже все зависит от вас».

Лучшие кандидаты знают, как определить роли, которые будут идеально отвечать их навыкам и интересам. Если вам повезет найти такую вакансию, тогда тщательно подготовьтесь к интервью и сосредоточьтесь на том, что действительно имеет значение. Копайте глубже, чтобы узнать, какой вклад вы можете сделать для развития компании.

Успешные компании растут благодаря эффективным сотрудникам. И лучшие менеджеры по найму знают об этом. Они инвестируют в людей, которые мотивированы по своей сути, и ставят организацию на первое место. Вам нужно это понять, чтобы хорошо пройти интервью. Удачи и процветания!

А какие самые смешные/нелепые вопросы вы слышали от кандидатов во время собеседования?

Брайан дэ Хааф, linkedin.com

# Как я нашел способ проведения лучших в мире собеседований

Представьте себе собеседование, которое:

1. Позволяет точно выяснить, хорошо ли будет работать кандидат, сможет ли он вписаться в коллектив, насколько он мотивирован и обладает ли потенциалом для развития.
2. Минимизирует влияние ошибок, обусловленных личностью того, кто проводит опрос, на качество окончательного решения.
3. Используется не только для оценки внешних кандидатов, но и для внутренних перемещений без учета должности.
4. Точно оценивает самых разных, в том числе и необычных кандидатов с разными навыками и опытом, без опоры на традиционное описание вакансии.
5. Практически не требует специальной подготовки со стороны тех, кто его проводит.

ж, я долго искал способ проведения подобного рода собеседований и наконец нашел его.

**Как я нашел способ проведения лучших в мире собеседований**

Не так давно я встретился с одним генеральным директором, который искал себе консультанта на четырехмесячный инженерный проект. У директора бы кандидат, с которым мне предстояло пообщаться. Когда я впервые увидел этого кандидата - он мне решительно не понравился. Он выглядел странно, был "не того" возраста и говорил с акцентом, но поскольку я не собирался с ним дружить (и даже работать), это все было неважно.

В начале разговора я попросил кандидата вкратце описать свой опыт и подтвердить, что он действительно сможет консультировать компанию по техническим вопросам. Мы проговорили примерно 20 минут, я узнал об основных достижениях собеседника и причинах, по которым он брался за тот или иной проект. Очевидно, передо мной сидел человек, который умел быстро обучаться и упорно трудиться. У него был опыт работы над проектами нужного масштаба и сложности - одним словом, он полностью соответствовал требованиям генерального директора.

Чтобы понять, каким образом консультант привык управлять проектами, я попросил его описать свой самый значимый опыт, а потом задал уточняющие вопросы:

1. Как так вышло, что вас назначили на этот проект?
2. В чем была основная сложность? Как вы оценивали результаты? Каковы были критерии успеха?
3. Каким образом вы выявляли проблемы и разрабатывали план? Кто еще с вами работал?
4. Не могли бы вы представить проект в виде списка основных целей? Удалось ли вам достичь этих целей? Как вы пытались их достичь?
5. Не могли бы вы описать свою команду? Кто и какую роль играл? Как вы их выбирали и обучали?
6. Какое из решений, принятых по этому проекту, вы считаете самым главным? Как вы его приняли? Было ли оно правильным?
7. Как выглядела основная проблема? Как вы разрешили ситуацию?
8. Как вы поощряли команду за проделанную работу после окончания проекта?

Этот разговор занял еще 20 минут. Я понял, о чем шла речь и какую роль играл мой собеседник. Я убедился в его компетентности, но так и не убедился в его способности решать проблемы. Поэтому я в общих чертах описал проект клиента и попросил придумать решение для основной проблемы, которая стояла перед моим клиентом.

Признаюсь, меня больше интересовал поиск этого решения, а не оно само. Мы потратили еще 20 минут, обсуждая сложные гипотетические ситуации. Мой собеседник осознавал потребности бизнеса, четко видел свои пробелы в знаниях и имел план по их устранению.

А теперь самое интересное. К концу беседы я уже не замечал его акцента, выглядел он куда лучше, чем показалось на первый взгляд, а возраст не имел ничего общего с реальными способностями.

С тех пор прошло почти 35 лет, а я до сих пор использую этот подход. Если вы хотите последовать моему примеру, вот вам несколько советов.

**Советы для проведения лучшего в мире собеседования**

1. Не делайте скоропалительных выводов. Дождитесь окончания встречи, а потом определитесь, хотите ли вы видеть этого человека в своем коллективе.
2. Оценивайте реальную пользу кандидата, задавая вопросы, приближенные к потребностям вашей компании.
3. Заранее определите круг должностных обязанностей для человека, которого вы ищете.
4. Расспросите кандидата о том, каким образом он решил бы одну из имеющихся у вас проблем.
5. Если кандидату предстоит встретиться с другими представителями компании, предложите им сосредоточиться на других проектах и проблемах.
6. Поделитесь своими наблюдениями с теми, кто опрашивал кандидата наравне с вами, и сравните выводы.

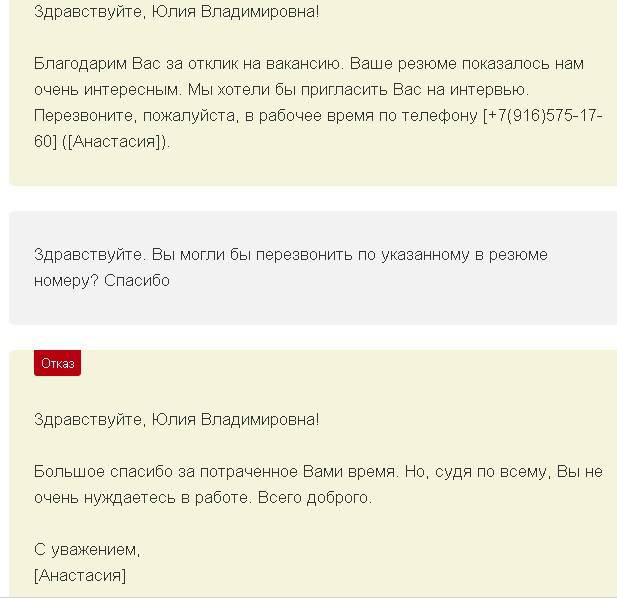
Удивительно, но мы по-разному говорим со знакомыми и незнакомыми людьми. Для знакомых мы оцениваем их умение работать, прошлое и потенциал, а для незнакомых - навыки, личность и умение себя подать. Используя подход, который я выработал много лет назад, вы сможете общаться со всеми на равных и оценивать их по одним и тем же критериям.

# Соискатель просит перезвонить. Что делать?

На днях на просторах интернета появилась картинка, в которой видна переписка соискателя и hr-менеджера. Потенциальный сотрудник просит эйчара перезвонить, а в ответ получает: "Спасибо за уделенное время".

К сожалению, такая переписка – не редкий случай. Стало ли это нормой или продиктовано леностью эйчара и переизбытком кадров?

Причины, по которым соискатель просит перезвонить работодателя, могут быть абсолютно разными. Например, у соискателя нет технической возможности набрать номер: шёл, споткнулся, телефон разбил так, что теперь только на входящий звонок ответить можно. А сообщение написал с компьютера или планшета. Согласитесь, сознаться в своей неуклюжести при первом контакте с компанией, да ещё и в ответном сообщении на hh.ru, никому не хочется.

[](http://hr-portal.ru/files/perepiska_s_hr.jpg)

Отношения эйчара и соискателя строятся на взаимной заинтересованности. И если специалист по персоналу отправляет приглашение на собеседование соискателю, значит его резюме показалось рекрутеру интересным и вполне возможно этот кандидат пополнит ряды компании и принесёт огромную пользу бизнесу. Уже по этой причине эйчар должен пойти навстречу соискателю и позвонить. Тем более, набор номера займёт столько же времени, сколько и написание ответного сообщения.

В Службе персонала компании «Что делать Консалт», в принципе, принято не «кидать» шаблонные отклики, а сразу звонить. Телефонное интервью гораздо более эффективно помогает определить, стоит ли приглашать соискателя на очное собеседование, а, значит, не тратить понапрасну рабочий день и время кандидатов.

P. S.: Получив такой ответ на исходящий отклик, менеджеры по персоналу нашей компании не смутились бы и приняли бы как руководство к действию. Вдруг упустишь ценного кадра? ;)

# Очень короткие собеседования: "Что-то пошло не так", или 11 историй из практики рекрутеров

В некоторых компаниях собеседования проходят в несколько многочасовых этапов с массой каверзных вопросов, перемежающихся с тестовыми заданиями, и это принципиальная позиция работодателя.

Что ж, в какой-нибудь Google, которая ежедневно фильтрует многие сотни резюме (и где на сто пустых приходится одно подходящее), иначе и нельзя. Но бывают ситуации (курьезные и не очень), когда дальнейшая судьба кандидата становится ясна рекрутеру с первого взгляда. Мы попросили HR-специалистов рассказать о самых коротких интервью в их практике.

**Руководитель группы консультантов по подбору персонала ANCOR Professional Марина Фатеева**: "Я занималась поиском на высокую позицию в продажах и искала кандидатов во всех источниках, включая известный сайт по поиску работы. И вот мне попадается профиль кандидата, имени которой я не знаю, а названия компаний, где она работала, указаны общими словами (вроде "крупный производитель продуктов питания"). Я приглашаю ее на интервью, она приходит, и я понимаю, что вчера она уже была у меня на интервью совершенно под другим именем и с другим резюме. На вопрос, почему же она не сказала, что была вчера в ANCOR, она ответила, что думала, что речь пойдет о другой позиции, и что всегда нужно использовать шанс, если тебя приглашают в агентство".

**Управляющий директор кадрового агентства Brightmen Solutions Владимир Телятников:** "Задача рекрутера заключается в том, чтобы за минимальный срок выяснить как можно больше подробностей о профессиональной биографии соискателя: выявить "слепые зоны" в его резюме, уточнить мотивирующие факторы, карьерные перспективы, простроить возможные пути развития.  Чаще всего сделать это за 5 минут не представляется возможным. И все же  практике моей команды по массовому подбору были курьезные случаи быстрых интервью.

1) 5 минут. На все первые вопросы кандидат отвечал "Я что, у следователя?" Интервью пришлось прекратить досрочно, ведь здесь должны быть две заинтересованные стороны.  
2)  5 минут. На позицию оператора колл-центра пришла молодая женщина с двумя детьми и попросила секретаря присмотреть за ними. В ходе собеседования выяснилось, что женщина не совсем трезва, а дети разгромили зону ресепшн.  
3) 10 минут. На позицию корпоративного водителя в банк пришел соискатель, тело которого было плотно покрыто татуировками, включая руки. К сожалению, стало сразу понятно, что представить его работодателю возможности нет.  
4) 15 минут. Кандидат пришел на собеседование на начальную позицию в банк на 30 тысяч рублей. При этом в ходе интервью он уверял, что в данный момент получает у конкурентов 80 тысяч, но пояснить мотивацию уйти на понижение в должности и окладе мы не смогли. Зато поняли, что кандидат не совсем с нами честен, и распрощались.   
5) 1 минута. Кандидат отказался разговаривать, так как узнал, что пришел в кадровое агентство, а не напрямую к работодателю. Хочу отметить, что по телефону рекрутер представлялся, кроме того, было выслано официальное приглашение на встречу с адресом и названием компании.  
6) 5 минут. По телефону кандидат говорил по-русски, по факту прихода на интервью - с трудом говорил и складывал слова. Возможно, по телефону вместо него беседовал товарищ, рекрутеру пришлось быстро свернуть интервью".

**Управляющий партнер Marksman Recruitment Solutions Инна Суматохина:**"Ко мне пришел кандидат, которого я долго зазывала, знала, что он интересен моему заказчику. Я предложила построить интервью стандартным образом: сначала обсудить опыт кандидата, потом проект моего заказчика. Но кандидат категорически отказался рассказывать что-либо, пока я не назову название компании-заказчика. Я сказала, он ответил: "Спасибо, мне это не интересно" и буквально вылетел из переговорной".

**Управляющий партнер RichartsMeyer Recruitment Group Ольга Демидова:** "Позиция - генеральный директор в бизнес-единицу крупного инвестиционного фонда. Встреча с владельцем была назначена на 8 утра. Кандидат, к слову, - руководитель крупного бизнеса, приехал вовремя и вместе с HR-директором ожидал начала интервью в переговорной комнате. Заходит владелец, некоторое время смотрит на кандидата и выходит, больше не возвращаясь. В итоге кандидат получил отказ".

**Специалист по работе с клиентами Coleman Services Маргарита Мартиросян:** "Короткие собеседования хорошо себя проявляют при подборе персонала, например, специалистов административной сферы. После n-ного количества подобных проектов у рекрутера нарабатывается необходимый опыт, что упрощает задачу.

Самое короткое интервью в моей карьере было на одном из проектов, связанных с поиском сотрудника среднего звена. Интервью по телефону кандидат прошел достаточно успешно, и, казалось, ничего не предвещало беды. Но, увы, при нашем очном общении выяснилось, что кандидат очень специфичен. Это проявлялось в том, что соискатель не хотел отвечать на вопросы и рассказывать о своем опыте. И вообще, на самом деле, вакансия ему совсем не интересна. Но он все же решил прийти на собеседование, чтобы показать себя. Можно сказать, что это был своего рода шок. Естественно, в этой ситуации собеседование закончилось в максимально короткое время.

Конечно же, рекрутер не может позволить себе неэтичное поведение или проявление неуважения в отношении кандидата, и поэтому в подобной ситуации наилучшим выходом может стать завершение собеседования. На мой взгляд, при любом деловом взаимодействии (да и не только деловом) никто не отменяет социальные нормы поведения: будь то собеседование в кадровой компании, встреча с работодателем или переговоры с важными клиентами".

**Старший консультант по подбору персонала ANCOR Professional Ольга Локшинская:** "Однажды мы вместе с коллегой пошли на интервью с соискателем: после первых двух вопросов кандидат выразил свое недовольство, что все рекрутеры задают одни и те же вопросы, и ему приходится всем повторять одно и то же. Я предложила завершить интервью, если он не настроен на беседу, на что кандидат кинул нам наши визитки, встал и ушел".

# 7 клинических ошибок претендентов на работу в хорошую компанию (Советы директора Вымпелкома)

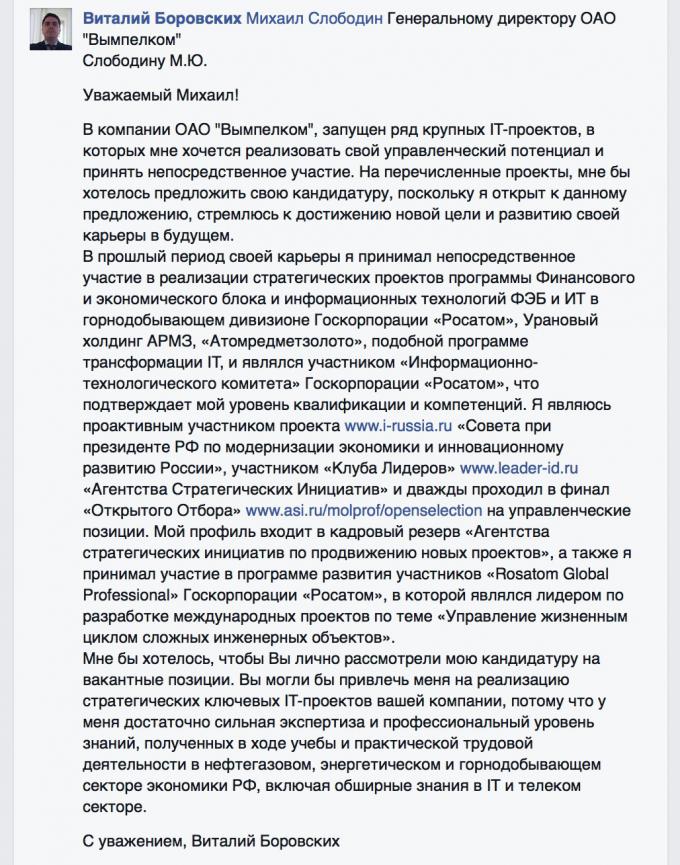
Михаил Слободин, руководитель Вымпелкома описывает ошибки на примере конкретного кейса

Мы все устраиваемся на работу. Не встречал ни одного взрослого человека, который ни разу не был соискателем на какую-нибудь позицию в какой-нибудь компании. Все мы хотим получить работу на хорошей позиции в хорошей компании, где платят хорошие деньги. Это естественно и понятно. Но не все могут это получить. Хотя, многие очень стараются. Порой, используя все возможные и даже невозможные методы.

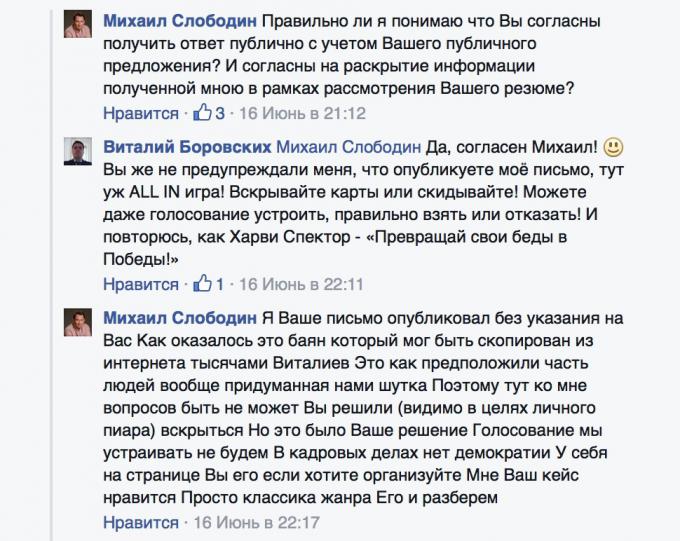
Усилия кандидата, даже невероятные и самые изощренные, далеко не всегда приводят к желаемому результату. Потому что в процессе борьбы за место, а порой задолго до начала этой борьбы, он часто совершает ошибки, которые ставят жирный крест на его возможной карьере в том месте, куда он так стремится. И чем больше таких ошибок, тем жирнее это крест.

[](http://hr-portal.ru/files/iimg_uploads/15_07/m.jpg)

Представляю Вашему вниманию клинический случай претендента на работу в хорошую компанию Виталия Боровских, который дал согласие на то, что я могу ответить ему публично с учетом того, что он сам сделал публичное предложение и выразил свое согласие на публичный ответ.

[](http://hr-portal.ru/files/iimg_uploads/15_07/v.jpg)

Это публичное предложение, котоое я получил от Виталия в Фейсбуке

[](http://hr-portal.ru/files/iimg_uploads/15_07/m2.jpg)

А это публичное согласие на публичный ответ и раскрытие информации о Виталии

Почему клинический? Потому что такого количества ошибок, совершенных кандидатом в своей карьере и в попытке попасть в Билайн я не встречал. Почему я делаю это публично?

Потому что хочется уберечь других соискателей от совершения подобных ошибок и других работодателей от подобных “соискателей”. Ну и, конечно, от всей души поддержать HR службы всех хороших компаний :) Им порой бывает так непросто в противостоянии с изобретательными, но при этом пустыми и бесполезными для компании персонажами.

Итак,

**Ошибка 1. Ты промотируешь себя не выяснив, что в действительности компании нужно**

В хороших компаниях чрезвычайно редко принимают кадровые решения, “играя” от кандидата, а не от собственной потребности. HR (не отдел кадров а настоящий human resources) формирует собственную потребность в заполнении определенной позиции и делает ее достоянием общественности, если потребность действительно необходимо заполнить, смотря на весь рынок.

Поэтому, если кто-то хочет себя заявить в качестве кандидата  —  смотрите на публикации и анонсы по открывающимся вакансиям. И в первую очередь ориентируйтесь на это.

Попытка предложить в себя в отрыве от того, что компании нужно  —  в подавляющем большинстве случаев обречена на провал. Предложения “хочу у вас работать” вообще не работают. Если хочешь работать именно здесь  —  изучи потребности компании, объявленные вакансии, сопоставь свой опыт и возможности. После этого делай предложение и заявляйся на позицию исходя из того, что нужно компании, а не тебе. И борись за нее.

Case Виталия Боровских Виталий изначально начал “переговоры” с нашей Компанией, исходя из того, какой он замечательный кандидат, которого обязательно надо взять на работу. Способный на все, исходя из его большого опыта, серьезных проектов, которые он возглавлял. При этом его амбиции росли по мере продолжения переговоров. В конечном итоге он сделал нам предложение на Руководителя Проектного офиса всей Компании  —  на несуществующую вакансию, которую мы и не планировали делать.

**Ошибка 2. Ты недооцениваешь способности HR**

В хорошей компании  всегда хороший HR. Просто потому что без хорошего HR компания просто не может быть хорошей. Эти люди видели многое и всякое. На подборе в HR работают настоящие профессионалы с огромным опытом работы. Конечно, они задают, казалось бы, идиотские вопросы, но в каждом вопросе есть глубокий и не всегда понятный кандидату смысл. Конечно, они не впадают в экстаз от беседы с вами, независимо от того, насколько красочно вы расписываете свои достижения и успехи. Их интересует не только то, какой вы хороший, но и где скрыты потенциальные проблемы. А они точно есть у каждого кандидата, поскольку идеальных людей не бывает.

И профессиональный HR в хорошей компании с высокой степенью вероятности определяет потенциал кандидата и его возможности двинуться дальше — на встречу с потенциальным руководителем. С очень высокой степенью вероятности.

Case Виталия Боровских Позиционируя себя как лидера команды в интервью, Виталий привел лишь три не вызывавших сомнения примера — в шестом классе, когда он помогал в организации лыжных гонок, в студенческие годы — когда он помогал старосте “решать” вопросы в деканате и когда он организовал уход всей команды в одной из компаний, когда он организовывал переговоры по компенсационному пакету и они не договорились!!! Если ты претендуешь на Руководителя Проектного офиса всей Компании — лидерство и умение вести за собой команду имеет первостепенное значение. После получения вежливого отказа (прочитал переписку сам — просто верх уважения и позитивного отношения к кандидату) начал троллить нашего специалиста по подбору персонала. Надо отметить, делал это довольно изобретательно и красиво — но шутки на этом этапе уже в пользу бедных и точно не воспринимаются как шутки. И способности красиво и изобретательно троллить — ну никак не пригодятся на позиции, на которую претендовал Виталий.

**Ошибка 3. Ты пытаешься перепрыгнуть HR и договориться с будущим начальником напрямую**

Многим кандидатам кажется, что собеседование в HR - это лишняя трата его времени. Кто эти люди, которые задают странные вопросы и не испытывают воодушевления от беседы с человеком, который идеально подходит для этой позиции и для этой компании?

*Какие два признака непризнанного гения. Он — гений. Его не признают.*

Они не могут оценить по-настоящему человека и они не принимают решения. Ведь решение принимает непосредственный начальник. Вот он то точно оценит кандидата по достоинству. Поэтому и общение у кандидата с сотрудником HR зачастую строится сверху вниз и в довольно пренебрежительном тоне.

Но, на самом деле, в хорошей компании роль и влияние HR при приеме на работу оказывается не меньше роли непосредственного заказчика. Более того, пренебрежительное и высокомерное поведение по отношению к сотруднику по подбору персонала дает организации сильнейший и безусловно негативный сигнал.

Попытки “договариваться” с потенциальным начальником напрямую создают иллюзию того, что это самый правильный и короткий путь. Но правильный начальник, тем более в хорошей компании, никогда не будет принимать решения по такому вопросу, не спросив об этом мнение настоящих профессионалов — своего любимого подразделения — управления персоналом (именуемом в простонародье HRом). Так что лучше по-хорошему.

Case Виталия Боровских Виталий предпринимал несколько попыток через мою приемную добраться сразу до человека, который принимает все решения и который может оценить его по достоинству — до Генерального директора. И эта его стратегия, которую он пробовал для возврата в Росатом, для трудоустройства в Норильский Никель (там он дошел до первого вице-президента), ну и теперь очередь дошла до Вымпелкома. Но моя приемная все равно отправила туда, куда и должна отправлять. К специалистам. Как выяснилось впоследствии — к лучшему.

**Ошибка 4. Ты считаешь, что о твоих проблемах с предыдущим работодателем никто не узнает и они не имеют значения**

Глубокое заблуждение и ошибка. Сейчас такой маленький мир — где узнать все про всех не представляет особого труда, особенно если ты выходишь в публичную плоскость. Если ты имел проблемы с предыдущим работодателем — то это серьезный сигнал для компании, которая тебя рассматривает. Конечно наличие конфликта далеко не всегда является проблемой. Но если ты имел конфликт в предыдущей трудовой жизни с серьезным работодателем, пользующимся уважением и репутацией в мире HR, то твои шансы резко падают. Кто же захочет брать человека, который не мог уйти без конфликта из хорошей и уважаемой компании?

Если ты умолчал о конфликте и тем более соврал при прямом ответе на вопрос — то это жирный крест на тебе, как кандидате. В хорошей компании не приемлют врунов и скандалистов.

В этой связи, простой совет — избегай серьезных и глубоких конфликтов с работодателем. Если без конфликта не обойтись — четко понимай, зачем ты это делаешь и что хочешь получить в итоге. Потому что любой открытый конфликт для твоей будущей карьеры — серьезное ограничение.

Виталий Боровских case. Виталий сослался на очень серьезный опыт его работы в серьезной и уважаемой компании Росатом. Но “забыл” сказать, как он оттуда “уходил”. Вот часть из обратной связи с предыдущего места работы — “он реально не в себе — когда мы его увольняли прыгал через турникет, от комиссии, испугавшись подписывать документы”

И поразительные комментарии от тех, кто занимался увольнением нашего Виталия в другой организации и написавшие мне по дружбе “просто товарищ отморозок каких мало, не хочется чтобы хорошие люди попадали”

Ну и, конечно, судился до упора с работодателем, которого указывает как место своих основных достижений.

**Ошибка 5. Ты считаешь, что твоя большая, не связанная с бизнесом, деятельность и различные регалии и общественные награды вызовут священный трепет**

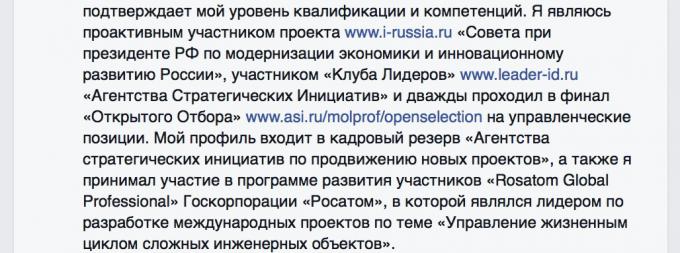
Ты глубоко заблуждаешься. По нескольким причинам.

Первое — возникает естественный вопрос. Если у тебя так много общественной деятельности, то когда ты вообще работаешь? И это не праздный вопрос. Вся эта деятельность требует такого количества времени, что на работу может не оставаться времени. А кому нужен работник, который все время где-то в небесах. Конечно, если ты занимаешься благотворительностью в выходные дни — это вызовет уважение и поднимет твои шансы на работу в компании. Но все остальное — боюсь, что нет.

Второе — если ты на это напираешь, то видимо кроме этого особо хвастаться нечем? А если еще и пытаешься “давить” авторитетом различных “высоких” организаций, то это начинает выглядеть как шантаж. А шантажировать работодателя на этапе переговоров о приеме на работу — дело неблагодарное.

Третье — в хороших компаниях все хорошо знают, что взаимодействие с государством редко приносит позитивный результат, но занимает много времени. И при этом в бизнесе довольно скептически относятся к людям, которые глубоко погружаются в отношения с государством и окологосударственными структурами (за исключением ситуаций, когда компании нужен человек, отвечающий за связи с госорганами). Хорошему там научат вряд ли, а вот испортить могут серьезно.

Case Виталия Боровских Список различных проектов, приведенных Виталием, впечатляет. При чтении хочется даже встать, настолько это круто. Но если вдуматься, то все это никакого воодушевления у работодателя не вызовет. Проект i-russia.ru — не имеет никакого продолжения и развития с 2012 года. Мероприятия АСИ — возможно хорошая, но не очень содержательная движуха, чтобы к ней относиться серьезно. А лидерство Виталия в разработке международных проектов Росатома “Управление жизненным циклом сложных инженерных объектов” вообще вызывает вопросы сразу. Но об этом позже. Смотри Ошибку 7.

[](http://hr-portal.ru/files/iimg_uploads/15_07/o.jpg)

**Ошибка 6. Ты хаешь предыдущего работодателя**

Неуважительное отношение к предыдущему работодателю, особенно если это хорошая и серьезная компания, сильно девальвирует тебя в глазах HR, который рассматривает тебя на работу в своей компании. У тебя должна быть очень серьезная репутация в глазах работодателя, чтобы твое мнение и претензии перевесили то мнение, которое сложилось об этом работодателе. Так что когда кто-то начинает хаять предыдущего работодателя почем свет стоит — в голове у хорошего HR звенит тревожный звоночек. Что-то здесь не так и человек не совсем адекватен. При этом любой работодатель понимает, что принимая такого г..номета к себе, через какое-то время есть реальный риск получить аналогичную ситуацию по отношению к себе. А кому это надо?

Еще больше вызывает чувство брезгливости, когда кандидат неуважительно и еще хуже - уничижительно отзывается о руководителе той компании, в какой он работал, на опыт которой он ссылается как серьезный аргумент при приеме на работу. При этом, если репутация этого руководителя в бизнесе очень серьезная и этот человек пользуется всеобщим уважением, то это просто ставит на тебе большой и толстый жирный крест.

Виталий Боровских case. Виталий выражает свое отношение к очень уважаемому человеку в бизнесе и руководителю огромной компании в довольно сомнительной для позитивной оценки форме. Не думайте что ваш Фейсбук или любую социальную сеть не смотрит HR для того, чтобы составить представление о кандидате. И то, что можно увидеть, просматривая публичный аккаунт Виталия, наталкивает на однозначную и явно не положительную оценку кандидата.

Киндер — это Виталий видимо имел ввиду Сергея Кириенко, руководителя Росатома. А судя по резюме — в Росатоме Виталий был на хорошем счету и выполнял важнейшие ответственные задания руководства.

**Ошибка 7. Ты сильно преувеличиваешь (или откровенно врешь) относительно своей компетенции и опыта работы**

В представлении себя важно соблюдать разумную степень рекламы. Но реклама хорошо работает только тогда, когда она довольно близка к реальности. Иначе она работает с точностью до наоборот. Поэтому если кандидат начинает переступать эту грань, то это быстро играет против него. И чем дальше ты переступаешь эту грань разумной саморекламы и все ближе твоя информация начинает напоминать откровенное вранье относительно своих заслуг и опыта работы — тем ближе конец этого фарса. И тем дальше ты от того, чтобы стать сотрудником хорошей компании.

Многие из кандидатов не могут преодолеть искушение сильно приукрасить свои достоинства, опыт и заслуги. Но все это не работает. В хорошей компании в хорошем HR твой опыт и заслуги неизбежно проверяются. Мир HR очень узок и получить обратную связь и рекомендацию — это стандартная процедура в хорошем HR. Причем чем выше ты претендуешь на позицию, тем глубже будет проверка. Поэтому обмануть не удастся. И если вскрывается обман, то на тебе ставится жирный крест. Финит а ля комедия.

Case Виталия Боровских Такого преувеличения своих навыков и опыта работы я давно не встречал. Ни одно из приведенных “успешных” проектов и “достижений” Виталия не было подтверждено предыдущими работодателями. Вернее так — они все были опровергнуты.

**В заключение —  песня про HR**

В любой компании, большой или маленькой, люди определяют будущее этой компании. Правильные люди на правильных местах с правильной мотивацией — это залог успеха. И любой слабый элемент в системе делает слабым всю систему.

Именно поэтому люди, отвечающие за управление персоналом (не отдел кадров, а именно настоящий HR) в хорошей компании - одни из самых главных, если не самые главные. Потому что будущее любой компании в их руках.

Case Виталий Боровских Спасибо нашему HR за то, что такие люди как Виталий Боровских не попадают в нашу компанию. А то я мог поддаться на показной драйв, напор и пустое красноречие.

Не совершайте клинических ошибок, если вы ищете работу в хорошей компании. И избегайте людей, совершающих клинические ошибки при попытке устроиться к вам на работу.

# И еще раз про резюме и отсев кандидатов. Мой опыт

апреля 2018

Я набираю сейчас сотрудников и, без всякого hr-отдела, самостоятельно просматриваю резюме соискателей. Если мне кто-то нравится, то я , первым делом, проверяю его профиль в социальных сетях (точнее, в одной, самой популярной в России).

Почему я отказываю людям. Вот пара сегодняшних примеров:

1. У человека аватарка, на которой он позирует с ружьем на фоне убитого животного. Я люблю животных и не люблю охотников. Для меня работать с таким человеком будет некомфортно. Мне проще его не рассматривать на вакансию

2. У девушки обнаженные фотографии на странице. Все супер. Но я не хочу, чтобы клиенты компании обсуждали "сисечки" и "попку" нашего менеджера по продажам, найдя ее голенькую в соцсетях. Хоть я и не против феминистического взгляда на данный вопрос, но у нас пока еще не страна победившего феминизма и сексизм пока никуда из нашего общества не исчез. Я не против обнаженных фото (я сам фотограф и на моей страницы этого очень много), но ....

3. У человека на стене откровенно сексистские мемасики и демотиваторы. Я не считаю сексизм или расизм смешными и забавными. Это мои моральные принципы, они важны для меня, и если соискатель, на этапе первичного отбора, демонстрирует (даже сам того не понимая) контр-противоположные принципы , то мне легче отправить его в корзину, чем преодолевать свои подступившие приступы тошноты.

Вывод: Если находишься в поиске работы, сделай свой профиль в соцсети максимально нейтральным для восприятия. Подумай немного головой.

Если бы эти факты вскрылись уже после того, как человек был принят на работу, то я бы не стал уже ничего менять и оценивал бы сотрудника по его результатам, абстрагировавшись от его личной жизни и политики в соцсетях. Но на этапе первичного отбора - сразу в сад таких.

**Комментарии**

Я тоже анализирую соцсети, особенно мне интересен авторский контент: собственные тексты, фото, видеоматериалы, музыка на странице, группы на которые подписан человек, список друзей. Особенную ценность представляют собой повторяющиеся паттерны поведения.   
Не давно устраивался в крупную Российскую компанию меня 3 недели проверяли, но так никто и не зашел на странички в соцсетях, печалька :(  
Сергей немного опережает тренды, я думаю что лет через 5 то что делает он будут делать многие работодатели и это будет казаться естественным. А через 15 лет возможно Владимир Токарев напишет нам книжку "Как рассмотреть управленческий потенциал работника через анализ содержания личного контента".

**Как отсеять перспективных кандидатов от сотен других**

22 МАРТА 2018

[Григорий Суханов Консультант, Иркутск](https://www.e-xecutive.ru/users/1768272-grigorii-suhanov)

Кадровый выбор за пять шагов: технология найма, позволяющая найти сотрудников, способных обучаться и развиваться.

Когда мы нанимаем кого-то, хочется знать, справится ли новый человек со своими обязанностями, [насколько будет он эффективным](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1974061-produktivnost-podbora-kadrov-bystree-luchshe-deshevle). И мы зачастую ищем тех, у кого уже есть опыт подобной работы, кто имеет подходящую квалификацию. В конце концов, проведя множество интервью, мы останавливаем свой выбор на специалисте, который более или менее подходит под наши критерии. Мы ждем, что он (она) с первых дней начнет показывать хорошие результаты. Но нам сильно повезет, если это будет именно так, часто наступает горькое разочарование. В итоге мы либо ищем нового сотрудника, либо пытаемся переучить уже нанятого, либо оставляем все, как есть, работая за себя и за своего подчиненного.

Согласитесь, это не совсем то что нам нужно.

Главная ошибка в том, что мы ищем «хороших сотрудников». А в действительности ситуация на кадровом рынке такова, что хорошие специалисты либо прочно трудоустроены, либо владеют собственным бизнесом. А люди, которые нам кажутся подходящими, были хороши на прежнем месте, где набрали вникли во все нюансы, обучились, набрали нужный темп и результативность. На новом месте им приходится проходить весь путь сначала. И не всегда это просто. Надо понимать, что хорошие специалисты – инвестиция, и стоят они дорого.

Как же быть? Ответ прост: не ищите хороших, ищите способных и давайте им шанс. Другими словами, [подбирайте тех, кто обладает необходимыми качествами и способен обучаться](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1984363-Kakih-sotrudnikov-podbiraet-sebe-nastojashhij-rukovoditel). Я хочу поделиться с вами технологией найма из пяти шагов, которую использую сам и которая поможет привлечь в компанию настоящий профессионалов.

**1. Описание должности**

Зафиксируйте на бумаге все, что с этой должностью связано. Не ограничивайтесь только перечислением обязанностей: пишите все, что считаете нужным, и даже то, что считаете необязательным. А главное: пишите внятно, понятным языком. Это сэкономит ваше время и убережет от бесполезных вопросов.

Четко опишите должностные обязанности. По возможности, избегайте сложных предложений, которые могут помешать восприятию информации. Не употребляйте слова, в правильности употребления которых вы не уверены, или которые имеют двоякое толкование. Если сомневаетесь в точности формулировок, уточните их в словаре.

Укажите в описании цель и продукт должности. Цель должности отвечает на вопрос, зачем создана эта должность. Пример: совершать продажи по телефону, настраивать «Яндек. Директ», нанимать и обучать персонал. Продукт должности – это результат деятельности, то за что платят зарплату. Пример: дворник метет улицы и его продукт – чистый двор. Отсюда следует, что дворнику платят за чистый двор, а не за то, что он машет метлой.

Создайте список частых ошибок совершаемых на этой должности. Это поможет новому сотруднику не сделать очевидных промахов. То же самое касается успешных действий. Один из главных приоритетов любой компании – скорость производства основного продукта. И успешные действия позволят увеличить скорость производства без потери качества.

Указывайте регулярные действия. К ним относятся планерки, отчеты и другие действия, которые должны обязательно выполняться строго по графику. Но не надо перечислять все обязанности, сковывая персонал формальностями. У сотрудника должна быть свобода маневра. Главное это результат.

В заключении важно указать качеств кандидата, позволяющие ему занять соответствующую должность. Например:

* Общительность.
* Активность.
* Усидчивость («кабинетная эффективность»).
* Конфликтоустойчивость.
* Внимательность.
* Хороший вкус.
* Склонность к рутине.

Как определить, есть ли у претендента подобные качества? Общайтесь. Наблюдайте, давайте несложные задания, задавайте вопросы, интересуйтесь мнением о сотруднике его прежнего работодателя. Какие-то качества можно распознать на собеседовании, какие-то во время тестовой рабочей недели, во время стажировки. Главное сделать это до того, как соискатель получит должность.

**2. Собеседование**

Во время встречи с кандидатом расспросите его о результатах работы в прошлом. Задайте вопрос по каждому предшествующему месту работы: каком был ваш продукт на той должности? Если соискатель не понимает, поясните слово «продукт» примером про дворника. Соискатель должен ответить без задержки. Если он не может ответить, то собеседование можно считать законченным.

После ответа на вопрос о продукте, расспросите о количестве произведенного продукта и его доли в общем объеме произведенного продукта всего отдела или подразделения. Задайте вопросы: какое количество продукта вы производили, какова была ваша доля от общего произведенного продукта? Узнайте также, как изменилась ситуация за время работы претендента в компании или в отделе.

Оценивайте, что и как говорит соискатель – с задержкой или без задержки. Ответил быстро – хорошо, медленно – плохо. При этом можно использовать бальную систему: чем быстрее и конкретнее ответ, тем выше балл. Высокая скорость ответов говорит о высокой способности обучаться.

Спросите соискателя о его достижениях. Не обходите стороной вопросы, затрагивающие семью, увлечения, общественную активность кандидата. Например: «Чем вы гордитесь в своей жизни?».

Задайте вопросы о личных целях: как чему вы стремитесь, каких целей уже достигли, почему пока не достигли, когда достигните?

[Идеальный кандидат отвечает быстро и конкретно.](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1923246-chetyre-prostyh-shaga-kak-naiti-idealnogo-kandidata) Он хорошо осведомлен о количественных показателях своего продукта на предыдущем месте работы, легко манипулирует цифрами. Он не говорит о том, что он делал, а говорит о своих результатах. У хорошего соискателя есть цель в жизни, и он стремится к ней. Он точно называет, что это за цель и когда он достигнет ее.

Во время собеседования будьте очень требовательными и жесткими к кандидату, не жалейте его. Помните ваша задача: не найти хорошего сотрудника, а найти сотрудника работающего на результат и способного обучаться.

**3. Знакомство с компанией**

Важно помочь стажеру быстрее сориентироваться в компании, узнать правила, действующие в ней. Он должен быстро включиться в процесс и не отвлекать других сотрудников простыми вопросами: где туалет, как пользоваться телефоном, где взять бумагу для принтера?

Знакомя новичка с компанией, используйте чек-листы. Кандидат должен последовательно изучать материалы и самостоятельно выполнять задания, одно за другим. Так вы убьете двух зайцев. Во-первых стажер получит нужную информацию, не заняв вашего времени. Во-вторых, вы поймете, может он самостоятельно справляться с заданиями или нет.

**4. Тестовая неделя**

Цель тестовой недели – убедиться, в том, что кандидат желает работать, умеет справляться с работой, проявляет необходимые для должности качества. Для этого ему следует поручить простые задачи – совершать покупки, составлять документы, отправлять письма, наводить порядок на столе. Необходимо заранее составить список таких заданий, чтобы стажер не сидел без дела. Если видите, что он не справляется, прощайтесь с ним сразу. Продолжайте тестирование, пока не появится уверенность, что это подходящий сотрудник.

Тестовую неделю должны проходить все, даже топовые специалисты. Если приходящий в компанию человек отказывается выполнять простые задачи сейчас, значит, откажется в самый ответственный момент, когда это будет крайне необходимо.

**5. Введение в должность**

Цель этого этапа – познакомить сотрудника с продуктом должности, его основными обязанностями, создать условия для быстрой адаптации в коллективе. В этот момент вы для нового работника не руководитель, а [тренер (коуч), который помогает разобраться в своей должности](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1985227-nastavnichestvo-kak-ponyat-gotov-li-novichok-rabotat-samostoyatelno) и стать более компетентным. По сути, введение в должность – ни что иное, как коуч-сессия.

Выглядит это следующим образом: стажер зачитывает должностную инструкцию и приводит примеры того, как он будет достигать целей должности, как будет исполнять каждую функцию, как будет производить свой продукт, какие ресурсы будет использовать и с кем из коллег будет взаимодействовать. Таким образом вы добиваетесь понимания от стажера каждого пункта должностной инструкции. Если претендент приводит примеры, значит у него есть понимание трудовых задач и процессов.

Затем вы должны составить новичку план работы минимум на две недели. При составление плана важно учесть, что успех деятельности сотрудника будет зависеть от того, как он влился в коллектив.

Что начать успешно работать, сотрудник должен сделать четыре шага:

* Установить контакт в коллегами.
* Представиться.
* Выяснить, чего от него ожидают руководители.
* Выполнить задачу.

Вы должны позаботиться о том, чтобы сотрудник сделал эти шаги вместе с теми людьми, с которыми он будет взаимодействовать в дальнейшем. Включите в план их фамилии.

Если вы хотите, чтобы новый сотрудник верой и правдой служил компании долгие и долгие годы, помогите ему. Обучите его, создайте благоприятные условия для профессионального роста. Обеспечьте его всем необходимым для работы и не оставляйте без внимания.

# Проводим собеседование

18.04.2018

Привет! У меня всегда стоит проблема подбора сотрудников, но не просто сотрудников, а именно стоящих сотрудников, поэтому за годы работы я выработала для себя несколько простых шагов. *(для чего нужен регулярный найм сотрудников можешь почитать*[***здесь***](https://zen.yandex.ru/media/id/5975d05b7ddde8a05e34bda7/dlia-chego-vystraivat-sistemu-naima-sotrudnikov-5ad5bc8c77d0e6231c950612)*)*

**Шаг №1:** Провести групповую встречу, цель которой определить для себя тех, кто тебе не подходит. Частая ошибка заключается в том, что выбирают тех, кто подходит, но ты еще не знаете, что будет с теми, кто тебе пока подошел, поэтому определяемся с тем, с чем можем. *(этот шаг отлично подойдет на вакансии: менеджеров по работе с клиентами, операторов колл-центра, продавцов)*

**Шаг №2:** Дать не сложные задания на дом, квалифицирующие компетентность рассматриваемого кандидата. И предложить встретиться завтра. *(это позволит тебе сразу понять кто серьезно относится к собеседованию, а кто пришел на шару)*

**Шаг №3:** Провести групповую встречу для группового разбора выполненных заданий, чтобы увидеть не только качество выполнения ДЗ, но и креативность в разборе заданий других соискателей. А также умение работать в команде.

**Шаг №4:** Определить тех, кто не подходит, а не тех, кто подходит

**Шаг №5:** Провести с оставшимися индивидуальную беседу, для уточнения важных для тебя вопросов связанных с планами, целями и мотивацией кандидата. Задача- отсеять не искренних, конфликтных и проблемных людей

**Шаг №6:** Обговорить и назначить для оставшихся кандидатов бесплатную стажировку(2-5 дней) Так, как в основном его будут в этот период обучать- то вопрос о том, чтобы ему еще и платить- не уместен. Одно это понимание или не понимание, уже является критерием отбора. Для того, чтобы на практике определить его качества: -способность к обучению -имеющиеся навыки -способность взаимодействовать в коллективе и т.д. Задача - отсеять не соответствующих

**Шаг №7:** Если прошел, назначить платную стажировку 3-4 недели. Задача - дать возможность проявить имеющиеся и полученные знания в работе. Так как он уже работает, то платить нужно. А так, как он работает еще на испытательном сроке, то одной ставки достаточно. Цель - сравнить его с имеющимся персоналом на предмет перспективности. Если больше- оставляете, если меньше- прощаетесь.

**Шаг №8:** Наблюдение за принятым сотрудником, когда он думает, что испытательный срок закончился. Именно здесь, он больше раскроется. Цель- выяснить так ли все, как было продемонстрировано во время стажировки.

В общем вот так, понимаю, что процесс не быстрый, зато ты не будешь набирать в команду кого попало, а потом думать как с ними проститься. Кстати, про увольнение можешь почитать [**здесь**](https://zen.yandex.ru/media/id/5975d05b7ddde8a05e34bda7/kak-uvolit-sotrudnika-5ad0609ba936f4899b1a2faa)

**4 главных критерия, по которым надо оценивать человека на собеседовании**

3 декабря 2017

Зачем спрашивать человека об одном и том же несколько раз

Как не попасть под обаяние красивых девушек, которые пришли на собеседование

Четыре правильных критерия оценки соискателей

Директора и HR-менеджеры при оценке соискателей, как правило, на первое место ставят личностные качества соискателя, объем его знаний и навыков. Однако такой подход неверен, считают авторы книги «Найм без ошибок»[i] Патрик Валтен и Алексей Фатеев.

Вот правильные критерии оценки соискателей на собеседовании:

надо оценить нацеленность человека на результат;

желание работать;

знания;

личностные качества.

# Лучшие вопросы для собеседования от 10 генеральных директоров

Каким вы видите себя через пять лет? Пожалуйста, расскажите о ситуации, в которой вам удалось проявить лидерские качества. Назовите свой основной недостаток.

Это стандартные вопросы, которые часто звучат на собеседованиях, и почти у каждого соискателя есть на них стандартные ответы ("Основной недостаток? Я слишком сильно увлекаюсь работой".)

Поднимаясь на более высокие ступени корпоративной лестницы, будьте готовы к менее банальным вариантам. На руководящих должностях больше ценятся личные качества. Представители Quartz поговорили с 10 генеральными директорами и другими руководителями высшего звена, чтобы узнать об используемых ими приемах проведения собеседований, и попросили назвать особые вопросы, которые они задают кандидатам. Все они используют разные методы, но при этом пытаются оценить способ мышления и склад ума собеседника.

Тщательно составленные резюме вам больше не помогут. Будьте готовы к неожиданностям!

**"Вы предпочитаете, чтобы вас уважали или боялись?"**

Майкл Грегуар, генеральный директор компании CA Technologies, которая занимается разработкой программного обеспечения, задает вопрос в стиле Макиавелли. Он всегда застает собеседника врасплох и "показывает, что тот думает о своем стиле руководства".

В теории правильного ответа на этот вопрос не существует, но на практике "правильность" определяется должностью, на которую претендует соискатель. Для командной работы уважение важнее страха. Если же отдел, которому требуется руководитель, переживает не лучшие времена, кнут принесет больше пользы, чем пряник.

**"Почему вы пришли сюда?"**

Задавая этот открытый вопрос, генеральный директор компьютерной фирмы Travelport Гордон Уилсон ждет вполне конкретного ответа.

"Удивительно, как часто люди начинают говорить о том, какую выгоду сулит им эта работа, а не о том, какую пользу они могут принести", - говорит Уилсон. Ответ позволяет ему судить, насколько кандидат думает о себе и сможет ли он влиться в коллектив.

Может быть, он ищет тех, кто соблюдает баланс? "Как минимум!" - говорит Уилсон. - "Мне нужны люди с соотношением 75/25. Специалист, который приносит пользу компании, обязательно получает и личную выгоду".

**"Расскажите о своей заветной мечте".**

Подготовка к собеседованию значит очень много, особенно если речь идет о встрече с Чжан Синь, со-основателем и генеральным директором компании SOHO China, которая занимается строительством коммерческой недвижимости.

Любой кандидат, знакомый с историей Чжан и услышавший от нее этот вопрос, должен знать, что чересчур амбициозных ответов на него попросту не существует. В конце концов, она сама заработала свои миллиарды, построив свою империю с нуля. Чжан работала на небольшой швейной фабрике в Гонконге и экономила деньги, чтобы получить образование в Великобритании. После этого она открыла свою компанию, которая быстро стала крупнейшим застройщиком в Китае.

Нет нужды уточнять, что Чжан предпочитает тех, кто "свободен духом".

"Я интересуюсь, как он относится к другим людям".

Рик Гойнгс, генеральный директор компании Tupperware, которая одной из первых занялась прямыми продажами, разговаривает не только с кандидатами, но и людьми, которые с ними контактировали.

"Я расспрашиваю водителя, который забирал потенциального сотрудника из аэропорта, своего помощника и секретаря в приемной. Мне интересно, как кандидат относится к другим людям. Так я могу узнать, как он обычно себя ведет", - говорит Гоингс.

Его цель - оценить некогнитивные способности кандидата, которые требуются лидерам, чтобы вдохновлять людей и вести их за собой. Разумеется, он задает вопросы и самим кандидатам, но информация, полученная из других источников, кажется ему более ценной.

**"Назовите свою любимую карточку собственности в "Монополии". Почему она вам нравится?"**

Кен Моэлис, основатель и генеральный директор инвестиционного банка Moelis & Co, любит задавать этот неожиданный вопросы всем выпускникам со степенью магистра бизнеса, претендующим на должности среднего уровня.

"Так я узнаю, что кандидат думает о рисках и наградах", - говорит Моэлис.

**"Расскажите о своем провале".**

Некоторые генеральные директора любят изучать былые неудачи кандидатов. Таким образом они пытаются понятно, насколько стрессоустойчив и скромен кандидат. "Меня привлекают люди, которые честно и открыто говорят о своих неудачах, не забывая упомянуть о своих недостатках, и объясняют, каким образом неудача помогла им стать лучше", - говорит Роджер Крэндалл, генеральный директор американской страховой компании MassMutual.

Тем же способом пользуется основатель и генеральный директор лондонского хедж-фонда Algebris Давид Серра.

Серра спрашивает просит кандидата рассказать о крупнейшей допущенной им ошибке и об уроках, которые удалось из этого извлечь.

В финансовых компаниях опасность подстерегает сотрудников на каждом углу, поэтому им требуются руководители, которые не будут паниковать, если что-то пойдет не по плану, и смогут признать свою ошибку, если таковая возникнет. Расплывчатые ответы, в которых кандидаты выступают в роли наблюдателя и списывают неудачу на случайные обстоятельства, не вызывают никакого доверия.

**"Давайте поговорим о вашем детстве. Кем вы хотели стать в возрасте 7-8 лет?"**

Вице-председатель инвестиционного банка Barclays Барбара Бирн признает, что "не умеет оценивать технические навыки". Она предполагает, что кандидат, попавший в ее кабинет, достаточно умен, и проводит особую проверку. Она хочет знать, насколько интересен ее собеседник и можно ли поболтать с ним в самолете на пути из Нью-Йорка в Лос-Анджелес, не уснув от скуки.

По мнению Бирн, детские мечты - это неплохая тема для разговора.

"Иногда все понятно с самого начала", - утверждает Бирн.

**Проверка винной картой**

Похожим методом пользуется генеральный директор нью-йоркской компании по разработке программного обеспечения Infor Чарльз Филлипс. "Каждый из нас умеет недолго блефовать", - говорит он.

Вместо обычного собеседования на руководящую должность Филлипс приглашает кандидата на ужин с другими руководителями. "Мне хочется посмотреть, как человек ведет себя в ситуации, структура которой заранее неизвестна", - говорит он.

Проверка начинается в самом начале ужина. "Я подаю кандидату винную карту", - рассказывает Филлипс. Он может убедить окружающих, что хорошо разбирается в вине, притвориться, что он в нем разбирается, выбрать самую дорогую бутылку или попросить кого-то о помощи. Процесс выбора и аргументы, приведенные в пользу своего варианта, - это лишь первая часть проверки. "Кроме того, я оцениваю, как кандидат общается с официантом", - продолжает Филлипс. - "Мне нравится этот момент".

Еще одна проверка проводится в конце, когда кандидата просят рассказать анекдот. Она позволяет определить наличие чувства юмора, а также умения быстро реагировать на странные и непонятные ситуации.

**Проверка слов делом**

В беседе с президентом и техническим директором аутсорсинговой компании Tech Mahindra Атулом Кунваром расслабиться не удастся. Он каждый раз задает разные вопросы, руководствуясь интересами кандидатов.

И это не просто светская болтовня. "Когда один из кандидатов упомянул, что любит петь, я попросил его спеть для нас, то есть для глав компании", - вспоминает Кунвар. - "Кандидат не растерялся и пел очень хорошо. Я понял, что передо мной стоит увлеченный человек, способный развиваться самостоятельно. Мы наняли его, и в стрессовых ситуациях он никогда не терялся. Именно такие люди нам и нужны".

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |