

ИНТЕРВЬЮ ПРИ ОТБОРЕ

HR-Portal
рекомендует

*58 лучших вопросов из практики
крупнейших компаний мира*



ДЖОН О'НИЛ

Джон О'Нил
Интервью при отборе. 58
лучших вопросов из практики
крупнейших компаний мира

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=54109519

*Интервью при отборе. 58 лучших вопросов из практики крупнейших компаний мира:
ISBN 978-5-904946-76-0*

Аннотация

58 ключевых вопросов, с помощью которых вы определите ключевые характеристики кандидата. Их следует задать, перед тем как решить, кто будет работать в вашей компании. Это лучшие вопросы. Они сфокусированы только на тех качествах, которые действительно важны для хорошей работы. Они заставляют кандидата приводить конкретные примеры. Они снижают вероятность лжи. Они исключают заранее отрепетированные ответы.

Даются примеры позитивных и негативных ответов на каждый вопрос. Перечислены дополнительные вопросы, которые следует задавать при том или ином ответе кандидата.

Для специалистов в области отбора персонала. Для линейных менеджеров, руководителей проектов, предпринимателей, – для всех, кто подбирает в свой штат новых сотрудников.

Содержание

Введение	5
1	41
Конец ознакомительного фрагмента.	45

Джон О'Нил
Интервью при отборе.
58 лучших вопросов из
практики крупнейших
компаний мира

© ООО «Карьера Пресс». Перевод и издание на русском языке, оформление, 2012, 2013

Введение

Эта книга является практическим руководством по отбору персонала. Она научит вас оценивать:

- что мотивирует кандидата для смены работы;
- насколько ваша организация сможет удовлетворить потребности кандидата;
- нацелен кандидат на поступательную карьеру или он «наживка» для рекрутера и в любую минуту готов сорваться на новое предложение о работе;
- не является ли интервью с вами провокацией – способом для «выбивания» большей зарплаты из той компании, в которой кандидат сейчас работает;
- придерживается ли кандидат своих должностных обязанностей или он стремится выполнять обязанности вне пределов должностной инструкции и пытается пересмотреть свои должностные обязанности в свете изменяющихся потребностей компании;
- насколько хорошо кандидат разграничивает задачи с низкой отдачей и высокой отдачей;
- насколько эффективно кандидат справляется со стрессом;
- как кандидат принимает конструктивную критику;
- какова этическая база для работы кандидата в должности.

Эта книга является справочным руководством по проведению поведенческого интервью. В ней немного теории. В этой книге – примеры реальных вопросов, которые помогут вам провести интервью, и интерпретация ответов кандидата на эти вопросы. Руководство предназначено для всех, кто вовлечен в процесс найма сотрудников на работу. Оно для тех, кто хочет быть уверенным в том, что качества кандидата позволят ему выполнять его рабочие обязанности, поддерживать корпоративную культуру, слаженно работать в паре со своим руководителем и в команде. Оно будет одинаково полезно:

- для линейных менеджеров, которые участвуют в интервью своих потенциальных подчиненных (они смогут прекрасно расшифровать ответы кандидатов, имея под рукой готовые примеры «хороших» и «плохих» ответов, – которые приведены в соответствующих разделах);
- для топ-менеджеров, которые заинтересованы в создании эффективной команды менеджеров (только правильно поставленный вопрос о реальных действиях и ситуациях в прошлом даст высокую вероятность «попадания» при отборе менеджера);
- для рекрутеров, ищущих кандидатов под специальный набор поведенческих параметров;
- для специалистов в области управления человеческими

ресурсами.

Это практическое руководство содержит вопросы, которые нужно задавать кандидатам в процессе нескольких раундов интервью.

Предпосылка книги очень проста: наилучшие работодатели имеют наибольшее число возможностей. Позиционирование себя и своей компании с тем, чтобы идентифицировать наиболее сильных кандидатов с впечатляющим послужным списком и привлечь этих наиболее эффективных работников, – в этом и заключается процесс проведения интервью и отбора кандидатов. Вы являетесь как покупателем, так и продавцом, как критическим наблюдателем, так и привлекательным активом. На кону стоят самые важные интересы вашей компании, ни больше ни меньше.

Что такое поведенческое интервью?

В основе формата и структуры поведенческого интервью лежат наиболее успешные техники и методы получения более глубокой информации о кандидате, нежели поверхностные ответы на вопросы. Техники поведенческого интервью делают попытку соотнести ответы кандидата с его специфическим прошлым опытом и на основе прошлых действий человека спрогнозировать потенциальные результаты работы в новой должности. Соотнеся ответы кандидата с конкретным

опытом прошлой работы, вы сможете разработать значительно более надежные индикаторы, показывающие, как человек будет (с наибольшей вероятностью) действовать в будущем. Поведенческое интервью не отрицает, что люди могут учиться на своих ошибках и изменять свое поведение. Однако оно предполагает, что будущее поведение кандидата сможет достаточно точно отражать прошлые действия.

Вопросы поведенческого интервью ориентированы на самоанализ кандидата, происходящий здесь и сейчас. Существует два основных типа поведенческих форматов: самооценка и ситуационные вопросы. Вопросы, предполагающие самооценку, направлены на то, чтобы узнать, какое качество кандидата заставляет его чувствовать себя определенным образом или стремиться сделать что-либо. Например:

«Какое ваше качество заставляет вас столь глубоко увлечься работой, что вы теряете ощущение времени?»

Вопросы, предполагающие самооценку, могут быть направлены на поиск информации об оценке действий кандидата третьей стороной:

«Что об этом сказал ваш руководитель?»

Вот другие примеры вопросов, предусматривающих самооценку:

«По шкале от 1 до 10 (1 означает, что вы терпимы и понимаете другого человека, а 10 – что вы требовательны и критичны) как бы вы оценили себя в качестве супервайзера? Почему?»

«Если бы вы имели выбор – работать в маркетинге или в среде финансов, что бы вы выбрали? Почему?»

«В будущем, как, по-вашему, вы провели бы увольнение сотрудника в тех же обстоятельствах?»

Ситуационные вопросы, как и вопросы, предусматривающие самооценку, направлены на получение информации о конкретном опыте кандидата как индикаторе будущего поведения. Стандартный ситуационный вопрос поведенческого интервью начинается с предложения (просьбы) рассказать что-то из прошлого опыта кандидата:

«Расскажите о случае, когда вы предприняли действия без получения предварительного одобрения вашего руководителя».

«Опишите недавний случай, когда вы приняли на себя обязанности по выполнению задания, которое, очевидно, было за пределами перечня ваших должностных обязанностей в должностной инструкции».

«Приведите пример, когда вы должны были принять критически важное решение в отсутствие вашего руководителя».

Привлекательность этой методологии задавания вопросов заключается в том, что ее можно применить к любой ситуации: самые сильные стороны кандидата, его слабые стороны, его стиль руководства и стиль продаж, его навыки коммуникаций или недавний случай, когда ему пришлось увольнять работника. В результате поведенческие вопросы обеспечи-

вают спонтанность ответов, поскольку кандидаты не могут подготовиться к вопросам заранее. Отрепетированные ответы на традиционные вопросы не годятся при таком спонтанном режиме интервью, где кандидаты рассказывают реальные истории о своей работе. И поскольку они привязывают ответы к конкретным прошлым действиям, это минимизирует склонность кандидата преувеличивать свои заслуги в ответах. Следовательно, вы можете предполагать, что ответы в процессе интервью будут более точными и вам предоставят конкретное «оружие», которое вы сможете позднее надлежащим образом использовать при получении дополнительной информации от третьей стороны.

Ход поведенческого интервью является непредсказуемым для кандидата. Из вопроса: «Расскажите мне о случае, когда вы посчитали важным взять на себя смелость прийти к своему руководителю с плохой новостью» – могут вытекать вопросы типа:

«Как бы вы могли поступить в данной ситуации по-другому?»

«Как бы вы поступили в аналогичной ситуации в будущем?»

«Какие сторонние факторы оказали влияние на результат ваших действий?»

«Как бы ваш руководитель оценил ваше решение в данной ситуации?».

Обратите внимание, как вопросы поведенческого интер-

вью направляют беседу. Поскольку техника поведенческого интервью является критически важной для продвинутой оценки кандидата, то именно ее мы будем рассматривать в этой книге, посвященной отбору персонала, от начала до конца.

Хотя были сделаны усилия включить в книгу большинство практических вопросов для удовлетворения самых специфических потребностей специалистов по человеческим ресурсам и тех руководителей, которые непосредственно заняты в отборе персонала, каждый тематический блок в этой книге может быть усилен вопросами из других блоков. Например, хотя в книге представлен полный набор первичных вопросов, задаваемых кандидатам-продавцам, вы можете дополнить эти 10 ключевых вопросов вопросами из других областей, которые также могут быть отнесены к этой категории кандидатов. Вы можете логически вычленять информацию из глав по стабильности карьеры, вопросов, касающихся достижений или культурного разнообразия и совместимости, чтобы составить сценарий интервью кандидатов в продавцы. Суть заключается в том, что вам решать, каким образом смешивать и комбинировать вопросы. Все зависит от того, как вы это видите. Тем не менее одно можно сказать точно: таланты не существуют в вакууме и должны оцениваться и сравниваться относительно стиля ведения бизнеса в вашей компании. Соответственно, вы должны иметь широкий взгляд на вещи, чтобы подстроить информацию, по-

лучаемую от кандидата, под вашу конкретную бизнес-ситуацию проведения интервью!

Кроме того, вы должны обратить внимание, что многие вопросы состоят из двух компонентов и требуют от кандидата проводить логические связи и предоставлять более широкую и глубокую фоновую информацию при ответе на них. Это, с одной стороны, позволит вам оценить, насколько хорошо кандидат разбивает информацию на компоненты, но, с другой стороны, побуждает кандидата связывать все «свободные концы», синтезировать, приходя к определенному заключению. Вопросы из двух компонентов также дают дополнительные выгоды, поскольку позволяют вам, человеку, проводящему интервью, проявлять большую конкретность в вопросах. В настоящий момент старые техники задавания вопросов не дают вам далеко продвинуться в сборе глубинных данных, необходимых для принятия решений по найму. Поставив вопросы в более конкретной форме и дав знать кандидату, в какой форме вы хотите услышать его интерпретацию вашего вопроса, вы автоматически повышаете ваш контроль над ситуацией интервью.

Ключевым преимуществом данной книги является то, что она не только каталогизирует высокоэффективные вопросы для различных ситуаций интервью, но также дает быстрые и эффективные интерпретации ожидаемых ответов (см. подробнее об этом в разделе «Структура рассмотрения вопросов интервью в этой книге»). В конце концов, если вы пре-

дупреждены заранее по поводу «красных кнопок» и опасных ситуаций, которые могут означать возможность недостаточно высоких результатов в работе и неприемлемой этики, вы оказываетесь вооружены и сможете избежать приема на работу неприемлемых кандидатов.

Имейте в виду, что эта книга не включает сложные юридические аспекты подбора кандидатов. Поэтому она не должна использоваться взамен нормативных и юридических документов любого рода.

Мы надеемся, что данный справочник поможет вам в повышении эффективности структурированного интервью.

Вопросы и их цель

В этом разделе мы предлагаем удобную для восприятия и пользования таблицу. В левом столбце представлены все ключевые вопросы поведенческого интервью. В правом – информация о цели каждого вопроса: какие качества кандидата и какую информацию о кандидате можно выявить с помощью конкретного вопроса. Более того, вопросы сгруппированы по логическим группам, соответствующим ходу ведения интервью. Именно в той последовательности, в которой вопросы представлены в таблице, они и будут дальше рассматриваться в книге.

1. Начальная фаза интервью: пять традиционных вопросов

<i>Вопрос</i>	<i>Цель вопроса</i>
1. Расскажите о своих самых сильных сторонах. Какой самый важный ваш актив вы принесете нашей компании?	Способность кандидата оценить свои сильные стороны. Средство для налаживания отношений в начале интервью
2. Назовите ваши самые слабые стороны.	Откровенность и объективность кандидата. Способность оценить свои слабые стороны. Осознание необходимости их развития
3. Какая из занимаемых должностей нравилась вам больше всего, есть ли в этом заслуга вашего руководителя?	Информация о наиболее привлекательной для кандидата должности, о ценностях кандидата в профессиональной деятельности, о благоприятной для него бизнес-атмосфере, о его отношении к руководителю
4. Какая из занимаемых должностей нравилась вам менее всего, какую роль в этом сыграл ваш руководитель?	Информация о наименее привлекательной для кандидата должности, о ценностях кандидата в профессиональной деятельности, о его отношении к руководителю. Информация о том, что не удовлетворяет кандидата в работе
5. На какой позиции вы видите себя через пять лет?	Видение карьерных планов кандидата на пять лет. Предварительное заключение о том, насколько он собирается задержаться в вашей компании

2. Достижения кандидата

<i>Вопрос</i>	<i>Цель вопроса</i>
6. Что отличает вас от ваших коллег в подходе к работе и в достижениях?	Самооценка кандидата, оценка того, насколько готов кандидат идентифицировать свою работу с миссией отдела, подразделения и компании в целом
7. Что вы предприняли на вашей нынешней работе или на предыдущей должности для того, чтобы повысить доходы вашей организации?	Понимание кандидатом своего вклада в успех организации
8. Что вы предприняли для того, чтобы снизить операционные затраты вашего департамента или чтобы сэкономить рабочее время?	Понимание кандидатом своего вклада в успех организации
9. В чем заключалось ваше наиболее креативное достижение на работе?	Вопрос нацелен на оценку кандидатом своей креативности, способности решать проблемы нестандартным способом
10. Что, по словам вашего руководителя, является наиболее ценным вашим качеством?	Выявление непосредственных выгод от деятельности кандидата для компании

3. Профессиональные обязанности кандидата и его работа в команде

<i>Вопрос</i>	<i>Цель вопроса</i>
11. Каковы, по-вашему, обязанности _____ [наименование последней должности кандидата]?	Спектр обязанностей, выполняемых кандидатом на его должности. Способность кандидата определять свою функциональную нишу
12. Какие аспекты вашей работы вы считаете наиболее важными?	Идентификация ключевых сильных сторон и областей профессиональных интересов кандидата. Видение кандидатом места своей работы в общем спектре обязанностей подразделения
13. Как вы считаете, сколько часов в неделю необходимо посвящать работе, чтобы она была выполнена?	Отношение кандидата к работе: чем работа является для кандидата, какое место она занимает в его жизни
14. Каким образом ваша должность соотносится с общими целями вашего подразделения или компании?	Соотнесение рабочих целей и функциональных обязанностей кандидата с целями подразделения
15. Какие навыки вам необходимо улучшить в следующем году?	Оценка ориентации кандидата на собственное обучение и развитие. Насколько самокритично и реалистично кандидат относится к уровню собственных компетенций

4. Стабильность карьеры кандидата

<i>Вопрос</i>	<i>Цель вопроса</i>
16. Сколько сотрудников было сокращено в компании одновременно с вами?	Понимание причины, почему сотрудник был выбран для увольнения
17. Сколько сотрудников осталось работать в компании после сокращения?	Оценка характера сокращений в компании. Вопрос позволяет понять, носили ли эти сокращения выборочный или массовый характер
18. Сколько волн увольнений вы пережили до того, как вынуждены были уйти из компании?	Ценность сотрудника для компании, в которой он работал
19. Что для вас означает карьерный рост?	Насколько реалистично кандидат смотрит на свою карьеру, каковы реальные мотивы перехода на другую работу и какую степень устойчивости к негативным условиям может продемонстрировать кандидат
20. Что бы вы стали делать по-другому в вашей компании, если бы не получили работу в новой организации?	Способность кандидата к анализу ситуации, а также к решению проблем, связанных как с компанией, так и с кандидатом лично

5. Исследование карьерного роста кандидата

<i>Вопрос</i>	<i>Цель вопроса</i>
21. Расскажите пожалуйста, как вы продвигались по ступеням карьеры, что привело вас на текущую должность?	Понимание способностей кандидата брать на себя более широкие обязанности посредством продвижения по карьерной лестнице
22. Какой вклад в работу компании вы сделали за это время?	Оценка вклада в работу компании с позиции кандидата. Способность осознавать свои достижения
23. Можете ли вы провести разграничительную линию между вертикальным продвижением по карьерной лестнице в вашей компании и горизонтальным расширением круга обязанностей?	Уточнение понимания кандидатом вопросов карьерного продвижения в компании
24. Каким было бы логическое продолжение вашей карьеры в компании, в которой вы сейчас работаете?	Способность и желание кандидата рассказать о своих карьерных ограничениях

6. Соответствие кандидата корпоративной культуре

<i>Вопрос</i>	<i>Цель вопроса</i>
25. Какой стиль наставничества и обучения вы исповедуете: вы стремитесь передавать знания и задачи, чтобы подчиненные развивались, или полагаете, что человек сам определяет способы работы над собой?	Оценка кандидатом своего стиля менеджмента, понимание, насколько он готов делегировать полномочия
26. Каждая компания имеет свои недостатки, которые обуславливают ее уровень беспорядка, если можно так выразиться. Насколько «беспорядочной» была ваша компания и насколько терпимо вы относитесь к недостаткам компании?	Отношение кандидата к недостаткам компании. Оценка объективности кандидата и его потенциальной устойчивости и терпимости к организационным проблемам
27. Как бы вы описали суть структуры и стиля менеджмента и обратной связи, которые необходимы вам со стороны вашего руководителя, чтобы достичь высокой эффективности?	Оценка предпочитаемой структуры и стиля менеджмента со стороны высшего руководства
28. Если говорить об управлении вашими подчиненными, на что вы делаете упор: на ожидания от персонала или на контроль сотрудников?	Оценка кандидатом своего стиля руководства
29. Как вы подходите к вашей работе с точки зрения баланса между работой и личной жизнью?	Баланс между работой и личной жизнью. Приверженность кандидата достижению целей на работе
30. Нарисуйте картину корпоративной культуры, которую вы будете создавать и поддерживать: предпочитаете ли вы работать в условиях централизованной культуры с властными полномочиями, сконцентрированными в руках немногих, или вы раздаете полномочия своим подчиненным?	Видение кандидатом предпочтительной корпоративной культуры

7. Кандидаты – выпускники учебных заведений

<i>Вопрос</i>	<i>Цель вопроса</i>
31. Почему вы выбрали именно это учебное заведение?	Мотивация выпускника на приобретение конкретной специальности; понимание его интересов
32. Как ваше образование подготовит вас к карьере в определенной области и к тому, чтобы совершенствоваться в вашей специальности?	Как кандидат видит причинно-следственную связь между своим академическим образованием и первой должностью за порогом института. Понять, почему кандидат избрал вашу компанию. Информация по поводу склонностей кандидата к исследованию ситуации
33. Какая квалификация у вас есть помимо университетской степени, которая помогла бы вам успешно начать работу в бизнесе?	Склонности и интересы выпускника и его способность работать над множеством заданий и со множеством людей
34. Считаете ли вы, что ваши оценки в вузе являются хорошим индикатором вашей способности достигнуть успеха в бизнесе?	Способность и решимость кандидата откровенно обосновать свои слабые места в отношении учебы
35. Какие другие типы должностей или компаний вы рассматриваете в настоящий момент?	Ожидания и планы кандидата в отношении профессиональной занятости

8. Кандидаты для работы в сфере продаж

<i>Вопрос</i>	<i>Цель вопроса</i>
36. Как бы вы оценили себя в сравнении с другими торговыми представителями в отношении вашей продуктивности?	Самооценка эффективности кандидата в сравнении с коллегами
37. Назовите два основных типа возражений, с которыми вы сталкиваетесь, и как вы с ними справляетесь?	Анализ навыков кандидата по работе с возражениями
38. Давайте разыграем ситуацию продажи по ролям, если вы не против. Представьте себя рекрутером-хедхантером, приглашающим меня, как работодателя, принять участие в интервью с потенциальным кандидатом (кандидат – вы). Вы звоните мне по телефону. Сможете ли вы убедить меня, что ваш «продукт» стоит моего времени?	Ролевая игра по продажам. Оценка спонтанности кандидата и его умения справиться с основными аспектами процесса продаж
39. Как бы вы определили ваш стиль закрытия продажи?	Оценка стиля закрытия продажи
40. Специалисты по продажам должны балансировать между результативностью и качеством. Какая философия оказывает большее влияние на ваш стиль продаж?	Понимание философии продаж кандидата
41. Расскажите о недавнем случае, когда вы не смогли выполнить план. Сколько раз это происходило за последний год и какие действия вы предприняли, чтобы добиться выполнения плана?	Понимание стабильности показателей кандидата в области продаж
42. Без излишней похвалы и лести, и тем не менее, как бы вы оценили, насколько хорошо я провожу интервью: что вы можете сказать по поводу моего стиля продаж и менеджмента на основе вопросов, которые я вам задаю?	Оценка навыков анализа личности, необходимых для продавца

43. Как бы вы отнеслись к тому, чтобы получать комиссионные, если бы они составили 35 % дохода к базовой зарплате?	Понимание ожиданий по структуре зарплаты, а также уточнение ментальности продаж кандидата
44. Расскажите о качественных параметрах вашей работы: со сколькими потенциальными клиентами вы обычно встречаетесь, прежде чем закроете одну продажу?	Оценка качества и эффективности работы кандидата в продажах
45. Каким образом варьирует производительность ваших коллег?	Оценка эффективности работы кандидата в контексте работы его коллег

9. Кандидаты на позиции старшего менеджмента

<i>Вопрос</i>	<i>Цель вопроса</i>
46. Можете ли вы привести пример вашей способности управлять позитивными (в том числе техническими) изменениями в вашей организации?	Выявление способности кандидата управлять изменениями, а также его ориентации на технический прогресс
47. Расскажите о недавнем случае, когда вам пришлось принять проблемное подразделение, которое страдало от низкого морального духа и демонстрировало низкую продуктивность. Каким образом решение проблемы повлияло на ваших непосредственных подчиненных?	Выявление способности кандидата работать с проблемами, связанными с управлением персоналом: низким моральным духом сотрудников, низкой производительностью, сопротивлением изменениям и т. д.
48. Что вы предпочитаете: поощрять открытость информации и повышение ответственности за счет передачи полномочий своим подчиненным или устанавливать механизмы контроля за процессом принятия решений?	Выявление стиля лидерства кандидата
49. Каким образом вы обычно выстраиваете коммуникацию с персоналом и отслеживаете ее эффективность?	Выявление ориентации кандидата на коммуникацию с персоналом
50. Как вы обычно решаете проблемы, когда результаты работы подчиненных неудовлетворительны?	Работа кандидата с сотрудниками, эффективность которых низка

10. Кандидаты на должности, предполагающие стрессовые ситуации

<i>Вопрос</i>	<i>Цель вопроса</i>
51. Расскажите о вашей последней аттестации. Какая область вызвала у вас наибольшее разочарование?	Выявление основных областей для развития в профиле кандидата и поставить кандидата в напряженную ситуацию
52. Если оглянуться назад, как бы вы улучшили результаты своей работы на последней вашей должности?	Выявление способности кандидата объективно оценить свои недостатки в работе, принять на себя ответственность и сделать выводы по поводу будущей профессиональной деятельности
53. В чем вы не соглашались с вашим руководителем наиболее часто? Как вы справились с такой ситуацией последний раз, когда руководитель был неправ, а вы были правы?	Получение информации о взаимоотношениях с руководителем, склонности к конфликтам, особенностях ассертивного поведения и умения управлять конфликтами
54. Как ваш руководитель оценил бы вашу способность справляться с изменениями, происходящими в последнюю минуту, без ущерба движению вперед?	Получение представления о том, как руководитель кандидата оценивает его способность к работе под давлением временных факторов и умение одновременно работать над несколькими заданиями

11. Общие вопросы на финальных стадиях интервью

<i>Вопрос</i>	<i>Цель вопроса</i>
55. Почему вы стремитесь работать в нашей компании?	Понять решимость кандидата перейти в вашу компанию и факторы мотивации, для того чтобы успешно работать в вашей компании
56. Что вы знаете о нашей компании?	Насколько внимательно кандидат отнесся к перспективе работы в вашей компании
57. Расскажите, как вы понимаете должность, на которую претендуете?	Оценка понимания кандидатом потенциальной должности и способности кандидата синтезировать большие объемы информации в кратком резюмирующем сообщении
58. Что вы сможете сделать для нашей компании, если будете приняты на работу, и когда можно ожидать конкретных результатов?	Сформулировал ли для себя кандидат, какой вклад он планирует внести в успех организации и в какие временные рамки

Структура описания вопросов интервью в этой книге

Эта книга является практическим руководством хотя бы потому, что вы можете буквально держать ее перед собой во время проведения реального интервью. На страницах этой книги вы найдете подробное руководство: как действовать при том или ином повороте событий.

– Как изменить тактику при получении негативного варианта ответа;

– В каком случае необходимо задать дополнительные или

уточняющие вопросы;

– Примеры дополнительных вопросов при том или ином ответе кандидата.

Каждый представленный в этой книге вопрос для проведения поведенческого интервью будет рассмотрен по определенной схеме.

Цель вопроса

Что именно можно узнать о кандидате с помощью вопроса. Какие навыки можно оценить с его помощью.

Анализ ответа

В этом разделе указаны основные моменты, на которые следует обратить внимание, приводятся фрагменты интервью, иллюстрирующие ответ на этот вопрос.

Негативные ответы

Ориентир для интервьюера: что в ответе кандидата однозначно должно рассматриваться как говорящее не в его пользу.

Что должно вас насторожить

Здесь идет речь о моментах, которые могут иметь неоднозначную интерпретацию с точки зрения пригодности кандидата на должность.

Позитивные ответы

В этом разделе даются примеры ответов, которые однозначно будут свидетельствовать о соответствии кандидата должности.

Возможное развитие темы вопроса

Отталкиваясь от ответа, представленного кандидатом, бывает полезно развить тему вопроса дальше. Что нужно уточнить, на что обратить более пристальное внимание? Приводятся примеры следующих вопросов и их интерпретация дается в этом разделе.

Создание атмосферы и построение доверительных отношений с кандидатом

О том, как сделать так, чтобы кандидаты чувствовали себя комфортно во время интервью и открылись вам, можно сказать много. Конечно же, результат зависит от вашего естественного стиля проведения интервью и желания сделать интервью «безопасным» для кандидатов, поделиться с

ними информацией. Кроме того, не существует правильного или неправильного способа сделать это. Скорее, речь идет о естественности и умении привнести в интервью атмосферу приветливости и дружелюбия.

Некоторые интервьюеры предпочитают свободный стиль проведения интервью в противовес формальной коммуникации. Другие стараются наладить с кандидатами дружеские отношения. Третьи предпочитают держать кандидатов на почтительном расстоянии. Скажем еще раз, что ваш стиль проведения интервью – это ваш дар, если только вы будете помнить, что налаживание дружеских отношений с кандидатом не является единственной целью интервью, хотя это всегда эффективно. Ваша первичная цель заключается в том, чтобы определить, насколько ценным приобретением для компании будет кандидат и какую выгоду он принесет ей в долгосрочной перспективе.

Можно привести известное изречение: «Обращайся с другими так, как ты хочешь, чтобы обращались с тобой». Вы, вероятно, сами прошли огромное число интервью в качестве кандидата и можете определить ключевые вопросы и стили интервьюера, которые дали бы вам возможность почувствовать дружелюбное отношение и позволили бы комфортно отвечать на вопросы в честной и открытой манере. Многие кандидаты имеют большой опыт ответов на стандартные вопросы, поэтому важно позволить им снять с себя завесу формальности, чтобы вы могли понять их потребности, ожи-

дания, предпочтения в ведении бизнеса.

Как понять, что вы достигли своей цели и «завоевали сердце» кандидата и действительно услышали реального человека? Прежде всего, вы должны почувствовать искренность ответов – как из содержания, так и из тона ответов на вопросы. Ключом здесь является язык тела. Если вы обнаружите, что кандидаты время от времени говорят вам что-то типа: «Эллен, я обычно не говорю это во время интервью, но...», тогда вы поймете, что знакомитесь с реальным человеком, а не с заученными и прорепетированными ответами кандидата.

Место для проведения интервью

Среду в офисе и стиль отношения с кандидатом трудно переоценить. Вы еще не успели обменяться и словом с кандидатом, а уже создали первое впечатление (которое, как известно, является самым важным!). Первое впечатление задается тем, как вы жмете кандидату руку, вашей улыбкой, внешним видом вашего офиса. Давайте поговорим сначала о среде в вашем офисе, или в переговорной, или в той аудитории, где вы будете общаться с кандидатом.

Говоря просто и даже примитивно, вы должны встретить кандидата в чистой, убранной комнате и создать радужную атмосферу. Вы можете не увидеть человека из-за кучи бумаг, наваленных на столе. Это, конечно же, сделает почти

невозможным создание атмосферы доверия. У кандидата создастся впечатление, что он просто назойливый посетитель, что его присутствие отвлекает вас от многочисленных дел. Особенно если интервью проходит на вашем рабочем месте, то перед интервью следует убрать папки и прочие бумаги и предметы, чтобы смотреть кандидату в глаза и создать атмосферу общения действительно один на один.

Где проводить интервью: в комнате для переговоров или на своем рабочем месте? Некоторые интервьюеры чувствуют себя комфортно за своим рабочим столом, где они могут делать записи и поддерживать разумное расстояние между собой и кандидатом, что делает обстановку интервью традиционной. Другие предпочитают общаться с кандидатом, сидя в креслах вне своего рабочего пространства, что значительно сокращает расстояние между интервьюером и кандидатом, порождает ощущение командной, совместной работы, дружеской обстановки, общения на основе консенсуса. И та, и другая ситуация подходит, если только и вы, и кандидат чувствуете себя комфортно.

Не забывайте о важности прохладительных напитков, кофе и чая. Возможно, что вы считаете это само собой разумеющимся. Однако знаете ли вы, что на самом деле предложение такого рода вызывает положительную реакцию и улыбку со стороны кандидата и сразу располагает его к вам? Поэтому нужно иметь в офисе все, что может «подкрепить силы» кандидата. Это проявление вежливости сразу дает возмож-

ность кандидатам почувствовать себя более непринужденно.

Создать первое впечатление

Рукопожатие говорит кандидатам о вас очень многое. Твердое, но не слишком, рукопожатие передает уверенность в себе и уважение. Слабое рукопожатие, с другой стороны, может пойти отношениям не на пользу, поскольку оно передает ощущение неуверенности. Если рукопожатие подобно «медвежьему капкану», то оно может быть воспринято как агрессивность или, наоборот, даст сигнал, что кандидата радостно приветствуют на новом месте, что не соответствует действительности. Необходимо вести себя естественно, но осознавать свое поведение и то, что вы хотите невербально сообщить кандидату. Если возможно, старайтесь выполнить двойное рукопожатие (двумя руками), чтобы продемонстрировать теплоту отношения и желание сделать так, чтобы кандидат чувствовал себя как дома.

Теперь о репликах, которые помогут растопить лед и создать первое впечатление. Не всегда легко провести этот неформальный обмен репликами до того, как начнется собственно интервью, но это всегда выглядит очень естественно. Большинство интервьюеров стремятся найти что-то общее с кандидатами на основе резюме кандидата, как, например, общее место проживания, географические или образовательные связи, интересы и хобби, иностранные языки и

прочее. Всегда имеет смысл начать интервью таким образом, поскольку это сокращает формальную дистанцию и разрывает линию защиты между чужими и незнакомыми людьми.

Однако, что если у вас не было времени детально ознакомиться с резюме кандидата до начала интервью? Это, конечно, нежелательно, но, увы, становится правилом, поскольку все настолько заняты, что часто приходится немедленно переходить с одного совещания на другое. Что ж, в этом случае поверните недостаток к своей выгоде, начните встречу с основных моментов резюме:

«Добрый день, Питер, очень приятно видеть вас в нашей компании. Пожалуйста, садитесь и почувствуйте себя как дома. Чай или кофе? Может быть, конфеты? Не отказывайтесь. Вы не знаете, чего себя лишаете. Уверены? Хорошо, нет проблем. До того как мы начнем формальную часть нашей встречи, если вы не против, я озвучу основные моменты вашего резюме.»

Итак, вы окончили Калифорнийский университет в 2001 году. Хорошая школа, я хотел бы, чтобы вы в ходе нашей встречи рассказали об этом подробнее. Во время учебы вы проходили практику в двух компаниях, а по окончании университета начали работу в одном из банков, в группе исследования рынка. Вы оставались в этом банке в течение четырех лет, а затем поступили в школу экономики на курс MBA. Я так понимаю, что это была двухгодичная программа. Затем вы поступили на работу в Barclays и занимались

продуктами для частных лиц, работая в банке в качестве аналитика в течение двух лет. Правильно? Хорошо. А теперь я бы хотел, чтобы вы подробнее рассказали о ваших следующих местах работы...»

Этот метод открывающего сообщения всегда полезен, чтобы начать интервью, поскольку он растапливает лед недоверия и показывает, что вы заинтересованы и проявляете внимание к послужному списку кандидата. Что еще более важно, этот метод позволяет перейти прямо к делу и концентрирует беседу на самом интервью.

После совместного просмотра резюме наступает время поиска общего опыта или общих ценностей. *Слишком быстро переходить к структурированным вопросам и ответам нельзя*, так как это может вызвать у кандидата негативные чувства. Стоит продолжить поиск общего опыта на основе резюме.

Если подытожить коротко, то нужно искать положительные связи между опытом интервьюера и кандидата, их знаниями, послужным списком и т. д. Вы обнаружите, что можете легко комбинировать личные знания с профессиональными и деловыми связями, и это обеспечивает правильное начало интервью.

Начальный вопрос структурированного интервью

После того как прозвучали первые реплики, установлено некоторое доверие между вами и кандидатом и вы имели возможность выявить общие моменты в вашей карьере или личной жизни, пришло время задать первый и всегда важный вопрос структурированного интервью. К сожалению, это тот момент, когда работодатели часто допускают ошибки. Если вы зададите слишком общий вопрос, вы легко сойдёте с основного предмета и цели интервью или, что еще хуже, получите поток неудобной и ненужной информации, которую вы, как нанимающий менеджер, и вовсе не должны знать.

Ключевым вопросом, которого необходимо избежать, является вопрос: «Ну, расскажите мне о себе!». Его не нужно задавать, потому что он просто слишком общий и приглашает кандидата поделиться информацией, которая не имеет отношения к предмету интервью. Кроме того, вы же не знаете, с чего кандидат начнет! С его последней должности или с полученного им базового образования? Хуже того, вы можете получить информацию, о которой и слышать-то не хотели, – информацию о какой-либо болезни, или тяжелом опыте в жизни кандидата, или еще о чем-нибудь интимном. Каков вопрос – таков ответ!

Помните: если кандидат делится с вами информацией, которую вы не должны получать в ходе интервью, то первое правило: не записывайте ее нигде! Второе правило гласит: нужно просто направить кандидата по другому пути, сказав: «Извините, я очень вам сочувствую, но давайте более сконцентрируемся на вашей профессиональной карьере, нежели на вашей личной жизни. Расскажите мне о содержании вашей последней должности».

Вместо того чтобы открывать «ящик Пандоры», задайте, например, какой-либо из следующих вопросов:

«Расскажите мне о вашем поиске работы. Как он проходил и какой опыт вам это принесло?»

«Итак, до того как мы углубимся в ваш профессиональный опыт, а также поговорим о том, что вы ждете от вашей будущей работы, расскажите мне, пожалуйста, какие критерии вы используете для выбора вашего следующего места работы или компании. Что для вас действительно важно?»

«Если не ограничиваться нашей компанией, какие еще должности и компании вас интересуют? Какие еще 2–3 компании для вас были бы интересны, если бы была возможность рассмотреть в них вакансии?»

Подчеркнем еще раз, что целью вопросов, аналогичных приведенным выше, будет поиск общей основы. Для кандидата совершенно нормально, если вы откроете интервью с обсуждения общих потребностей и желаний в процессе по-

иска работы. Вы сможете достаточно быстро получить информацию о предпочтениях кандидата в отношении компаний, а также информацию о его общем опыте.

Допустим, вы понимаете, что перед вами кандидат, который не стремился к изменениям в карьере до того момента, как услышал об определенной вакансии в вашей компании. В этом случае кандидат поднимется в ваших глазах, поскольку хочет работать именно в вашей компании и на конкретной должности. А это всегда является предпочтительным, поскольку демонстрирует осознанное намерение и цель. В противоположность этому, если кандидат не может высказаться по поводу критериев, используемых им для выбора следующей компании или должности, или если кандидат не может определить для себя короткий список компаний, где он был бы готов работать, то кандидат не заслуживает столь благоприятного внимания. А это первое впечатление может сильно повлиять на ход последующей части интервью.

Если вы имеете дело с кандидатом, имеющим не столь богатую карьеру и опыт работы, или с кандидатом, который больше ориентирован на определенную должность, нежели на карьеру в целом, то можно попробовать задать другие открывающие интервью вопросы, например:

«Прежде всего, разрешите мне задать самый важный вопрос, перед тем как мы начнем: нравится ли вам интервью как таковое или вы предпочли бы обойтись без него?»

«Большинство опросов говорят, что есть только две

вещи, которые люди ненавидят больше, чем интервью, – смерть и уплата налогов. Согласны ли вы с таким утверждением или вам нравится участвовать в интервью несколько больше, чем сказано?»

Аналогично вы можете попробовать для кандидатов на должность менеджера следующий вопрос:

«До того как мы начнем интервью, давайте на секунду поменяемся ролями. Когда вы нанимаете людей в компанию, в которой работаете в настоящий момент, что вы обычно стремитесь увидеть в кандидатах в части их опыта, образования и стиля работы? И что вам нравится или не нравится в роли сотрудника, проводящего интервью?»

Немного юмора или такой обмен ролями может позволить расположить человека к себе, и большинству кандидатов, конечно же, понравится этот ваш жест доброй воли.

Избегайте этого во время интервью

И наконец, существует несколько практических правил, которым нужно следовать, когда вы начинаете завоевывать доверие кандидата и налаживаете с ним плодотворные отношения:

1. Постарайтесь свести к минимуму все посторонние звонки и отвлекающие факторы, если это возможно. Переверните ваш телефон на автоответчик, а если вы ожидаете звонок, который нельзя отменить, то скажите кандидату об этом

заранее.

2. Не заставляйте кандидатов ждать. Люди иногда испытывают большую нервозность во время интервью, чем на приеме у дантиста, и вы знаете, насколько неприятно находиться в роли кандидата. Старайтесь проводить встречи строго по графику, а если вам пришлось по какой-то причине опоздать, то представьте себя кандидату с коротким рукопожатием и поясните причину опоздания, а также извинитесь.

3. Избегайте во время начальной фазы интервью спорных тем. Не нужно считать, что политика или спортивная команда являются общей основой для построения доверия, независимо от того, где вы росли или в какую школу ходили.

4. И наконец, не нужно включать в беседу потенциально противоречивые темы. Например, это касается религиозных и культурных предпочтений. Не следует спрашивать: «Как вы провели Рождество?» Лучше спросите: «Как вы провели каникулы?»

Ниже мы приведем вопросы, которых следует избегать во время интервью, и рассмотрим их более подробно.

Дополнительные подсказки

Вы, вероятно, слышали правило, что 80 % времени во время интервью должны говорить кандидаты, а интервьюеры должны говорить 20 % общего времени интервью. Это прав-

да. Конечно же, вы должны знать, какие вопросы задавать и как структурировать ответы кандидатов, чтобы надлежащим образом оценить кандидата и поддерживать темп беседы. И это естественным образом проистекает из понимания того, что вы ищете: опираетесь ли вы на должностную инструкцию, чтобы понять интеллектуальные, межличностные и мотивационные компетенции, или вы просто нанимаете кандидата на основе многих лет опыта в аналогичной должности.

Однако нужно также знать, когда вам использовать ваши 20 %, а когда слушать. В качестве общего правила скажем, что после открывающего диалога начинается формальная последовательность вопросов и ответов, и очевидно, что это период интервью, когда вам надлежит больше слушать, хотя и направлять беседу в нужном направлении.

После того как вы зададите соответствующие вопросы интервью, наступает ваша очередь говорить. Если сказать более точно, наступает ваша очередь «продавать» компанию. Не нужно повторять, что наилучшие кандидаты всегда имеют наилучшие предпочтения, поэтому склонить их к работе в вашей компании и на определенной должности – это также неотъемлемая часть интервью.

Проблема в том, что многие интервьюеры «показывают свои карты» слишком рано.

Когда вы инициируете интервью, время обсуждать ваши ожидания еще не наступило. Если вы «покажете карты» слишком рано, то кандидат получит возможность под-

строить свои ответы на основе информации, которую вы ему предоставили.

Вместо этого нужно сделать так, чтобы начальная оценка кандидата – ваши вопросы и техники их задавания – концентрировались исключительно на опыте и квалификации кандидата. После того как вы получите точную информацию о кандидате в ходе структурированного интервью и поймете, что данного кандидата стоит привлечь для работы в компании, вы можете начать раскрывать свои карты и потратить на это столько времени, сколько нужно. Другими словами, используйте свои 20 % выступления в самом конце. На этом этапе можно обсудить историю компании, вашу роль в организации, истории успеха, которые накопились в компании за время ее существования, и прочее.

Нужно заинтересовать кандидата, и это самый эффективный способ завершения интервью. Просто помните, что ваша очередь говорить не должна наступить раньше самого последнего этапа интервью, после того как вы обсудили и проанализировали всю информацию о кандидате. Только теперь вы имеете карт-бланш на то, чтобы переключиться в «режим продажи».

Итак, мы поговорили об открывающих вопросах и о стратегии начала интервью. Давайте рассмотрим основное содержание данной книги – выявление наиболее эффективных кандидатов!

1

Начальная фаза интервью: пять традиционных вопросов

Начнем с того, что исследуем наиболее часто используемые вопросы интервью и рассмотрим новые техники их интерпретации. Эти вопросы прошли проверку временем, и мы должны признать их ценность в процессе оценки кандидатов. Их внутренняя слабость тем не менее лежит в их чрезмерном использовании. Большинство из нас помнят, как нам задавали эти вопросы в процессе интервью в прошлом. А книги по поиску работы и журналы, касающиеся карьеры, изобилуют предлагаемыми ответами, которые предназначены для помощи кандидатам избежать чрезмерных попыток «залезть в душу» с помощью интервью.

Однако мы не будем использовать вопросы определенного типа только потому, что их принято задавать соискателям. И уж точно мы не будем предлагать кандидатам возможности попрактиковать хорошо отрепетированные линии вопросов и ответов. Вместо этого мы сразу зададим вопросы по сути и предложим новые интерпретации при анализе ответов кандидатов.

1. Расскажите о своих самых сильных сторонах. Какой самый важный ваш актив вы принесете нашей компании?

Цель вопроса

Вопрос нацелен на оценку кандидатом своих сильных сторон. Кроме того, он хорошо работает как средство развития отношений, поскольку большинство людей чувствуют себя очень комфортно, когда говорят о том, что делает их уникальными для компании и что им нравится. Кандидат эмоционально раскрывается, что оказывает положительное влияние на дальнейший ход интервью.

Вы можете получить начальное представление о самооценке кандидата и его самовосприятии по количеству эпитетов, высказанных кандидатом, и их качеству.

Вы получаете представление о том, как кандидат связывает свои сильные стороны со своим пониманием полезности вашей компании.

Анализ ответа

Вы должны понять, насколько практически кандидат от-

носится к качествам личности, а также насколько предлагаемые качества соответствуют культуре вашей компании и специфике должности. Озвученные качества затем конкретизируются и уточняются в дальнейших вопросах интервью.

Кандидаты на соискание должности также понимают, что данный вопрос является подготовкой и ведет к последующему, логически вытекающему из первого, вопросу, на который труднее ответить: «Каковы ваши самые слабые стороны?»

Негативные ответы

Кандидаты часто дают возвышенные ответы со списком прилагательных, которые, по их мнению, вы хотите услышать и которые в действительности мало добавляют к ценности вашего собеседования.

Сильные стороны кандидата могут не соответствовать потребностям вашего подразделения и сами по себе могут наложить негативный отпечаток на процесс отбора. Например, кандидат может ответить: «Я могу сказать, что горд продвижением по карьерной лестнице в моей теперешней компании. Меня продвигали четыре раза за те годы, что я там работаю, и я считаю, что наша компания признает заслуги своих сотрудников посредством продвижения на следующие должности и предоставления тренингов». Это отличный ответ, однако вакансия, которую вы заполняете, может предла-

гать очень мало возможностей продвижения вверх, и человек, которого вы ищете, должен быть удовлетворен во многом повторяющейся работой. Это классический случай, который может быть сформулирован так: «Правильный кандидат – неправильная возможность». И в этом случае вопрос о сильных сторонах кандидата сыграет свою роль в определении мотивов и ожиданий кандидата. Соответственно, вы можете принять решение об отрицательном ответе кандидату в отношении его приема на данную должность.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.