



Наталья ГАРШИНА

МНОГОЭТАПНЫЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ. ЗАЧЕМ?



Наталья ГАРШИНА

ПЕРВИЧНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ

В каждой компании существует собственный алгоритм проведения собеседований. Есть организации, которые принимают на работу кандидатов в день прохождения собеседования, после одного интервью. Но таких компаний немного.

Как правило, первое собеседование с кандидатом проводит HR-служба либо специалист, ответственный за подбор сотрудников. Целью такого собеседования является определение, насколько ожидания кандидата и работодателя о будущем сотрудничестве совпадают. Другими словами, рекрутеру предстоит выяснить, подходит ли кандидат корпоративной культуре компании, имеются ли у него нужные образование, квалификация, опыт.

Важно предоставить аналогичную возможность и кандидату на вакансию. Соискатель должен убедиться, что эта работа, условия, должность, профессия, организация соответствуют его ожиданиям.

На первичном собеседовании HR-специалист знакомит соискателя с особенностями корпоративной культуры компании, определяет мотивационный профиль кандидата, чтобы увеличить шансы на совпадение интересов и ожиданий претендента на вакансию и работодателя. Чем откровеннее и честнее будет диалог в рамках первого собеседования, тем лучше прогноз «приживаемости» кандидата и больше шансов на успешное прохождение испытательного срока.

Бывает так, что кандидат невнимательно ознакомился с описанием вакансии либо рассчитывает на какие-либо индивидуальные условия. На первом собеседовании вскрываются факты, которые неприемлемы для кандидата или работодателя.

Пример 1

В описании вакансии был указан график работы с 10:00 до 19:00. Тем не менее кандидат пришел на собеседование, чтобы уточнить, можно ли работать с 09:00 до 18:00. Так как установленный график работы не подлежал коррекции, дальнейшее общение с кандидатом не имело смысла.

Бывает так, что работодатель не может в силу разных обстоятельств изложить в объявлении о вакансии все аспекты работы, поэтому требуется получить согласие кандидата на работу в данных условиях. Это удобнее сделать в рамках диалога.

Следующее собеседование с претендентом на вакансию проходит с непосредственным руководителем. Целью данного собеседования является определение соответствия кандидата профессиональным требованиям.

Во многих компаниях отдельное собеседование проводит представитель службы безопасности. В некоторых организациях подобная практика не является обязательной.

ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О КОЛИЧЕСТВЕ СОБЕСЕДОВАНИЙ

Для кандидатов, разумеется, чем меньше собеседований, тем лучше. Но у работодателя часто иное представление. Количество собеседований зависит от разных обстоятельств. Приведу несколько примеров.

Должность кандидата. Чем выше должность в рамках организационной структуры компании, тем больше этапов собеседований.

Большая значимость и ответственность должности предполагают более тщательный подход к оценке кандидата. Иногда это можно сделать только в несколько этапов.

Сложность выполняемой работы. Чем сложнее работа, тем больше этапов собеседований. Например, требуется организовать проверку квалификации кандидата с помощью профессионального тестирования или тестового задания.



Пример 2

Для представителей творческих профессий часто организуются тестовые испытания. Например, кандидатам на позицию дизайнера предлагается сделать тестовый макет; стилисту-визажисту предлагают выполнить макияж на моделях; повару или бармену — приготовить, соответственно, блюдо или напитки.

Новая вакансия. Бывает, что вакансия открывается в ответ на возникшие проблемы или новые задачи. При этом нанимающий менеджер не очень хорошо понимает, какая квалификация должна быть у специалиста, поэтому не может четко сформулировать требования к вакансии для рекрутера. Количество собеседований в этом случае может увеличиться. А иногда процесс отбора и вовсе превращается в «смотрины».



Квалификация нанимающего менеджера. Бывает так, что нанимающий менеджер не владеет навыками проведения собеседований и оценки кандидатов, поэтому затягивает принятие решения, приглашает кандидата повторно и т. д.

Пример 3

В одной компании нерешительный руководитель приглашал принять участие в собеседованиях своих сотрудников. Будущие коллеги должны были оценить нового сослуживца. В другой компании своего будущего руководителя собеседовал его потенциальный подчиненный.

Организация процесса. Бывает так, что кандидатуру соискателя должен утвердить не только непосредственный руководитель, но и вышестоящий начальник. Вышестоящий руководитель — это, как правило, топ-менеджер

компании. Совместить возможность встречи кандидата и всех его будущих начальников в одно время не всегда получается. В связи с этим кандидата приглашают несколько раз к каждому боссу по отдельности. То же самое происходит, если кандидатуру соискателя утверждает генеральный директор или собственник компании. Это означает, что рекрутеру нужно вписать собеседование в их плотный график.

Все перечисленные выше факторы влияют на количество собеседований. Другие причины тоже влияют на организацию процесса подбора персонала.

Известность компании. Чем известнее компания, тем больше кандидатов стремятся попасть туда на работу. Соответственно, работодатель может позволить себе больше этапов собеседований с каждым кандидатом, чтобы выбрать наилучшего, максимально соответствующего требованиям компании.

Конкуренция на рынке труда. В ситуации «рынка работодателя» количество резюме на одну вакансию позволяет работодателю выбирать лучшего из многих, а значит, и увеличивать продолжительность отбора.

В ситуации, которую мы называем «рынок кандидата», а другими словами — дефицит кадров, работодатель будет стараться оперативно принимать решение о приглашении подходящего кандидата на работу.

Хотя стоит отметить, что далеко не всегда нанимающие менеджеры понимают, что хороший кандидат «не залежится». Это приводит к тому, что компании, способные оперативно решать вопросы отбора соискателей, выигрывают в борьбе за кадры.

Привлекательность офера работодателя. Разумеется, в выигрышной позиции находится тот работодатель, чьи условия более привлекательны для кандидатов. При наличии конкурентного преимущества у компании есть

возможность устраивать просмотры, кастинги и прочие смотрины. Кандидаты будут участвовать в этом. Если же предложение работодателя не отличается привлекательностью, то придется оптимизировать процесс подбора и принять решение быстрее конкурентов.

РЫНОК КАНДИДАТА

Сейчас на рынке труда во многих сферах наблюдается такая ситуация, при которой именно кандидаты выбирают компанию, а не наоборот. Как я уже отметила выше, если у работодателя очень привлекательное предложение, то кандидаты будут готовы ждать и проходить несколько этапов собеседования.

Если же предложение работодателя мало чем отличается от остальных, то есть риски, что претендент на должность примет offer более расторопного работодателя.

На мой взгляд, риск потерять кандидата усиливается для рядовых вакансий: водителей, работников склада, продавцов, специалистов по работе с клиентами, сотрудников индустрии гостеприимства и т. д. Соискатели на подобные позиции не любят многоэтапные собеседования и затянутые сроки рассмотрения их резюме. Да и не «залежатся» эти кандидаты долго. Работодателям следует поторопиться с принятием решения.

Если же рассматривать руководящие позиции, то здесь другая ситуация. Кандидаты на позицию топ-менеджеров, как правило, взвешенно и основательно подходят к поиску работы, сравнивая и анализируя предложения разных работодателей. Как правило, для данных кандидатов важно найти подходящую работу с учетом своего опыта, возможностей реализации, степени ответственности и т. д. Эти факторы часто важнее скорости выхода на работу. Кроме того, кандидаты на руководящие позиции

с пониманием относятся к необходимости прохождения нескольких этапов собеседований и готовы ждать.

КРАСНЫЕ ФЛАГИ ДЛЯ КАНДИДАТА

Я думаю, что насторожить соискателя должно не количество собеседований, а их содержательность и организация отборочных мероприятий.

Например, есть такие руководители, которые искренне полагают, что могут позволить себе опоздать на собеседование на 30–60 и даже более минут. Часто слышала от руководителей: «Хотя работать — будут ждать!» На мой взгляд, утверждение спорное.

Подобное поведение — это маркер управленческой культуры руководителя. Если нанимающий менеджер ведет себя подобным образом, показывая собственное превосходство или власть над кандидатом, то это должно насторожить.

Стоит подумать, насколько приемлемой является такая корпоративная культура.

Кандидату следует обращать внимание и на другие сигналы. Например, на то, как соискателя встретили в офисе, каким было общение с нанимающим менеджером и т. д.

В управленческом консалтинге имеется специальный диагностический инструмент — диагностика по «слабым сигналам». Так же, как театр начинается с вешалки, так и корпоративная культура начинается с входной двери в офис или даже с ответа на телефонный звонок.

Пример 4

После собеседования с нанимающим менеджером кандидат на позицию руководителя отдела поведала HR-менеджеру о результатах: «Я с первой



минуты поняла, что я не понравилась руководителю. Это было написано на ее лице».

Как говорится, имеющий уши да услышит, имеющий глаза да увидит, имеющий разум да осознает. Соискателю на вакансию стоит обращать внимание на подобные «слабые сигналы». Организация собеседований — это показатель уровня развития корпоративной культуры организации. Содержательность собеседований — это показатель профессионализма руководителей и качества менеджмента.

предупредить кандидата о возможном увеличении сроков принятия решения (например, если кто-то из принимающих решения лиц будет отсутствовать по причине командировки, или отпуска, или по иным причинам).

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ СОБЕСЕДОВАНИЙ

Как правило, чем крупнее компания, чем более сложной является организационная структура, тем более продолжителен срок принятия решения по кандидатам.

Для рядовых позиций срок рассмотрения целесообразнее снизить. Кандидаты вряд ли будут долго ждать, за исключением случаев, когда соискатель ищет работу на перспективу, не прямо сейчас, а после отпуска или решения личных вопросов.

Однако не стоит переживать за кандидатов. Сейчас ситуация на рынке труда стимулирует работодателей принимать решения быстрее. Поэтому период рассмотрения кандидатов нужно измерять не в неделях, а в таких категориях, как «быстрее других работодателей».

ПЛЮСЫ БОЛЬШОГО КОЛИЧЕСТВА СОБЕСЕДОВАНИЙ ДЛЯ КАНДИДАТА



Вряд ли существуют какие-либо универсальные рекомендации. Если кандидат заинтересован в вакансии именно в этой компании, то он, вероятнее всего, примет все условия и охотно пройдет все испытания.

Если большое количество этапов собеседований вызвано объективными причинами, то заинтересованный кандидат отнесется к данной ситуации с пониманием.

Если же большое количество собеседований вызвано плохой организацией процесса, специфической корпоративной культурой или квалификацией нанимающих менеджеров, то, вероятнее всего, знающий себе цену кандидат откажется от предложения.

ПРОЗРАЧНОСТЬ И ЧЕСТНОСТЬ

Прозрачность и честность в отношениях между кандидатом и работодателем очень важны. Работодателю следует проинформировать кандидата обо всех этапах собеседования, их целях, участниках со стороны работодателя при первом же контакте. Кроме того, следует

АЛЬТЕРНАТИВЫ МНОГОРАУНДОВЫМ СОБЕСЕДОВАНИЯМ

Для того чтобы снизить количество собеседований и оптимизировать процесс отбора кандидатов, можно рекомендовать ряд мероприятий.

1. Максимально точно составить профиль должности, в котором описать требования к должности, ожидания от кандидата.

2. Проводить первичное собеседование с кандидатом для уточнения всех деталей по телефону или с помощью видеосвязи.

3. Организовывать проведение собеседований со всеми заинтересованными лицами работодателя в целях меньшего количества визитов соискателя в офис. ✓