

**Формирование управленческой команды:
как проводить собеседование с привлечёнными кандидатами?**

*«Босс: мы уделяем большое внимание чистоте.
Вытерли ли Вы ноги о коврик, когда заходили к нам в офис?
Кандидат: да, конечно, я тоже очень ценю чистоту,
и вытер ноги самым тщательным образом.
Босс: не меньше внимания мы уделяем честности сотрудников.
Перед дверью в офис нет никакого коврика!»*

В предыдущей статье мы рассмотрели подходы к организации набора кандидатов, формированию репутации компании в качестве «положительного» работодателя и принципы комплектации привлекательных компенсационных пакетов.

Видимо, разобравшись с этими задачами, мы сумели привлечь с рынка труда желаемое количество достойных кандидатов в нашу управленческую команду.

Что же следует понимать под словосочетанием «желаемое количество»? На мой взгляд, на одну вакансию должно быть рассмотрено не менее трёх кандидатов, каждый из которых *реально* соответствует предварительно сформулированным требованиям, основанным на разработанной системе компетенций.

Конечно, мы с вами не хотим становиться догматиками и, порядку ради, уточним, что подобный подход может оказаться избыточно жёстким в случаях:

- **Подбор CEO (Chief Executive Officer);**
- **Подбор уникального специалиста - только не позволяйте объявить уникальной любую вакансию, на которую подчинённые/подрядчики не смогли найти должное количество кандидатов;**
- **Подбор на географически ограниченном рынке;**

Но, опять таки, нам уже известно, что любая система должна быть способна разрешить 90%-95% стандартных ситуаций, это принято считать условием необходимым и достаточным. А теперь давайте оговорим ряд других, не менее важных, моментов.

Должно ли «Первое Лицо» заниматься отбором?

Однозначно ответить на этот вопрос невозможно. Для того же, чтобы вы смогли сформулировать ответ, правильный именно для вашей структуры, стоит рассмотреть всё «игровое поле».

Итак, не будем забывать, что HR – служба, вне зависимости от количества сотрудников, может и должна подчиняться только «Первому Лицу». Из чего следует, что ответственность, как за кадровое обеспечение, так и за иные составляющие *управляющего контура второго уровня* «Развитие человеческого потенциала» – входит в *управляющий контур первого уровня* «Управление персоналом» - лежит именно на этом

самом субъекте. Руководитель же этой службы, вне зависимости от её размеров, должен иметь тот статус, который бы позволил разговаривать «на равных» со всеми руководителями структуры. Лучше, если бы и название должности этого человека не противоречили такому статусу. Незабвенный капитан Врунгель говорил: «Как корабль назовёшь, так он и поплывёт» и слова эти, невзирая на некую комичность самого персонажа, стоит запомнить.

Остальное, безусловно, зависит от размера компании и от вытекающих из этого параметра конфигурации HR – службы, а также – возможностей делегирования полномочий по отбору другим руководителям компании.

Так, например, я рекомендую лично проводить завершающее собеседование не только с кандидатами, которые, по приёму на работу, будут подчиняться непосредственно вам, но и с теми, кто расположится на «один этаж» ниже.

Безусловно, ваше мнение может разойтись с точкой зрения непосредственного руководителя потенциального кандидата. Но, говоря «завершающее собеседование», мы понимаем, что это не означает обязательную конечность именно Вашей точки зрения. Несходство взглядов – это повод не к доминированию/уступкам, а, наоборот, к конструктивному обсуждению критериев отбора, актуальности быстрейшего заполнения вакансии и иных параметров. При их уточнении и синхронизации, по идее, противоречия интересантов рассыпаются безо всякого следа. Правомерна и обратная зависимость: чем менее чётко сформулированы параметры желаемых кандидатов и чем менее внятно сформированы ключевые принципы кадровой политики компании, тем больше вероятность расхождения во мнениях относительно пригодности кандидата.

Будете оставлять за собой последнее слово – неизбежно вызовите, своего рода, саботаж подчинённого Вам руководителя. Такая позиция может проявляться двояко:

В действиях вашего подчинённого будет присутствовать некая отстранённость от управленческих ситуаций. Проявляться же это будет следующим, примерно, образом: в случае, если ваш «протез», не дай Бог, не будет идеальным – на что, как вы понимаете, особо рассчитывать не стоит – руководитель предпочтёт сообщить о ситуации вам. При этом, он скорее всего, не сделает не малейшей попытки на ситуацию воздействовать при помощи доступных управленческих методов. Такое отношение прекрасно укладывается в непроизносимую, разумеется, вслух, фразу: «Вы настояли на том, чтобы сей персонаж у меня работал? Ну, так вам и карты в руки – расхлёбывайте!»

В других случаях нового сотрудника будут элементарно подставлять, а в адресованных Вам комментариях все промахи или просто неизбежные неточности будут гиперболизированы и подсвечены так, чтобы вы дали согласие на эксфильтрацию неудобного человека ещё до окончания испытательного срока. Поэтому, безусловно, каждый руководитель должен отбирать себе подчинённых сам, но – под вашим неусыпным контролем.

Более того, контролировать целесообразно не только результат, но и, что не менее важно, тот «набор инструментов», которые подчинённый Вам руководитель использует при собеседовании или во взаимодействии с HR – службой/внешним подрядчиком, коль скоро ему делегированы такие полномочия.

Стоит также учитывать и то, что встреча с «Первым Лицом» для кандидата является хорошим мотивирующим фактором. Наверняка ведь каждому интересно – что за человек тот, кто всем этим управляет? Даже если сегодняшней кандидат впоследствии и никак не будет с Вами пересекаться, то явить ему свой светлый лик всяко стоит.

Кроме того, мы с вами, вроде бы, ещё в первой статье договорились о том, что от правильного формирования управленческой команды зависит конкурентоспособность компании и тема эта является для нас не фоновой, а, наоборот, приоритетной.

В общем, как говаривал «отец народов», кадры действительно решают всё, поэтому оставлять этот вопрос без должного внимания «Первому Лицу» никак нельзя. Да, может быть, вам в этом месте захочется спросить: «Да где мне на всё это взять время???» Замечу: ответить на подобные вопросы помогает профессиональное владение такой управленческой компетенцией, как планирование, именно это позволяет правильно расставлять приоритеты и находить необходимое время.

О чём стоит заранее договариваться с «подрядчиком»?

Для того, чтобы то время, которое вы выделите для собеседования с кандидатами в управленческую команду, не было потрачено зря, придётся принять ряд профилактических мер.

Недаром одно из правил планирования гласит: «Хорошее дело требует организационных усилий, проблемы же могут возникать вполне даже самостоятельно».

Первое расширение правила: «Большинство возникших самостоятельно, казалось бы, проблем является следствием недостаточной организации каких-либо дел».

Второе расширение правила: «Большинство случайностей являются составной частью незамеченных закономерностей».

Поэтому большая часть всех проблем, связанных как с привлечением персонала, так и с последствиями сего процесса для компании, отнюдь не являются такими обязательными для этой сферы деятельности, как нас хотят уверить некоторые горе-специалисты.

Как тут не вспомнить Аркадия Исааковича Райкина с его знаменитым: «А кто сказал, что бедствие стихийное? Оно у меня запланировано!»

Вооружившись теорией и цитатами, приступаем к правильной организации собеседования.

Для начала не забудем проинформировать HR – сотрудника/подрядчика о следующих правилах:

- **Мы не готовы уподобляться библейскому Адаму, поэтому хотим рассматривать не менее чем трёх кандидатов на каждую вакансию;**
- **Мы предполагаем, что кандидаты могут быть с различным набором личностных, технических и управленческих компетенций, но, несмотря на разброс значений характеристик, все они будут попадать в перечень желаемых требований;**

- Мы понимаем, что кандидаты могут отличаться по уровню владения техническими и управленческими компетенциями, но эта разница должна находиться в рамках одного «класса»;
- Любую попытку нарушить эти условия и, например, предложить нам одного «гиганта» на фоне двух «карликов», мы будем воспринимать как тяжёлое личное оскорбление с соответствующими последствиями;
- На «трио» кандидатов будут заблаговременно предложены: личные «верительные грамоты», представленные самими соискателями, краткий комментарий на каждого кандидата, который написан так, что не требует перевода и доступен пониманию человека без учёной степени по психологии, а также – рейтинг кандидатов с кратким обоснованием;
- В случае, если выдвинутые компанией требования к кандидатам недостаточны, непонятны, некорректны, завышены и/или противоречат предлагаемым «коврижкам», то ответственный за предварительный подбор устраняет все противоречия до момента собеседования, а никак не в момент предъявления претензий по поводу плохого качества предоставленных кандидатов;

Уверю вас – проговорка и требование неукоснительного соблюдения этих, в общем, несложных и понятных правил, снимет множество проблем и устранит большинство ловушек на пути в светлое будущее профессиональной управленческой команды. Кстати – если контрагенты используют ту или иную систему диагностической оценки кандидатов, то перед тем, как вам передадут результаты, позаботьтесь о том, чтобы вас научили правильно понимать отчёт, а также объяснили – что именно раскрывают используемые методики. В психологические «дебри» глубоко забираться не стоит, достаточно уяснить себе ключевые особенности выбранной специалистом технологии.

Теперь можно предположить, что предварительный отбор позволил выявить тех кандидатов, которые подходят нам «технически». Это означает, что они обладают либо соответствующим характером, знаниями и умениями. Другой вариант – если такая возможность допускалась изначальной постановкой задачи – кандидаты обладают только нужными чертами характера, что должно являться минимальной «планкой», а также - способностями к обретению хоть и отсутствующих на данный момент, но необходимых компетенций.

Можно переходить к следующему шагу.

Подготовка к собеседованию

Все предоставленные материалы рекомендуется внимательно изучить, а никак не наспех просмотреть.

Некоторые ремарки относительно материалов, предоставленных самими кандидатами.

Я бы не рекомендовал обращать особое внимание на такой формат, как «мотивационное письмо». В нём, по идее, кандидат должен проявить себя и

написать, почему он хочет работать у вас в компании, и какие свойства натуры позволяют ему быть уверенным в собственной полезности.

Практика показывает, что идея эта «нам» пока чужда. «Поэтому «правильное» мотивационное письмо свидетельствует, скорее, о наличии базовых навыков работы с тестами, либо о проведённом поиске в Интернете. И то, и другое, конечно, чего-то да стоит, но вот надо ли делать далеко идущие выводы – большой вопрос.

А вот на приложенную фотографию обратить внимание стоит. Если человек не удосуживается сделать «свежую» и достойную – не лёжа на столе и не в компании друзей – фотографию, то это говорит, скорее, о пренебрежении стандартами или незнакомстве с базовыми правилами коммуникации, чем о творческих способностях и нестандартном мышлении. Не будем забывать, что мы ведём речь о кандидатах в нашу управленческую команду, а не о потенциальных участниках районного слёта молодых криэйторов.

Ещё лучше, если вы введёте этот фактор – некорректную фотографию - как повод к предварительному отсеву кандидата, при отсутствии в документах явных указаний на набор тех прочих выгод, ради которых стоило бы пренебречь этим критерием.

Изучая «досье», целесообразно действовать в следующем порядке:

- Изучение собственных материалов кандидата;
- Изучение результатов диагностической оценки;
- Составление собственного мнения относительно рейтинга кандидатов;
- Изучение мнения «подрядчика»;
- В случае расхождения мнений – диалог с «подрядчиком»;
- Принятие предварительного решения;
- Опираясь на материалы, мнение и требования к вакансии - составление тезисного сценария беседы и подготовка индивидуального перечня уточняющих/проверяющих вопросов (эту часть я расшифрую в следующем разделе данной публикации);

Конечно, можно возразить, что такой подход предполагает некую предвзятость. Да, такое действительно возможно, но сия проблема вполне преодолима. Раз вы знаете о такой возможности, то наверняка без труда сможете её учесть и, соответственно, в процессе собеседования абстрагироваться от своего предварительного мнения.

Альтернатива, на мой взгляд, выглядит гораздо хуже. Не изучив заранее предоставленных материалов, вы, конечно, оставите свой взгляд свежим, как майская роза, и абсолютно незамутнённым.

Проблема же будет заключаться в том, что вы не сможете вести беседу *целенаправленно*, разговор в этом случае будет исключительно общим. Кроме того, результаты собеседования будут слишком сильно зависеть от степени сложившегося контакта и вашей способности к *точной* импровизации. Стоит ли в серьёзном деле полагаться на такой набор ресурсов – решать вам, но я бы не советовал.

Кроме того, есть два простых, но надёжных способа заставить хорошего профессионала задуматься о том, стоит ли ему искать счастья именно под флагом вашей компании.

Способ №1: беседуя с кандидатом, параллельно копаться в его «досье», попутно выпрашивая и уточняя что-то у шёпотом «подрядчика»;

Способ №2: сказать кандидату что-нибудь вроде «Я, вы знаете, ваши документы не успел посмотреть, так что вы коротенько расскажите о себе». Если хотите усилить негативный эффект, то можете добавить в интонацию немного барственности и сослаться на огромную занятость.

И то, и другое даёт собеседнику достаточно наглядное представление о вашем «профессионализме».

На встречу с каждым кандидатом я рекомендую отводить никак не менее 30 минут, лучше – один час. Для беседы с кандидатами в ТОР – менеджеры не грех отвести и до двух часов. Поскольку беседа двух уважаемых людей предполагает диалог, то не забывайте об этом и следите за «регламентом», иначе есть немалый риск того, что всё отведённое время будет занято вашим эмоциональным – возможно - монологом. Между встречами обязательно предусмотрите небольшой – от 5 до 15 минут – перерыв, это поможет перевести дух, сделать заметки и психологически подготовиться к следующей беседе.

Помните, что ваше реальное уважение к собеседнику определяется, как потенциальной готовностью его выслушать, так и тем временем, которое вы реально ему оставляете для того, чтобы он смог принять активное участие в диалоге.

И – о важных мелочах, не обесцудьте. Было бы очень хорошо, если в организации собеседования присутствовал тот же подход, как и во встрече с важными деловыми партнёрами. Коньяк и баня необязательны, но подготовленность помещения, а также - кофе, чай, воду и печенье «в ассортименте» – уж будьте любезны, не затруднитесь обеспечить посредством отдачи соответствующих распоряжений. Более всего компанию характеризует, при прочих равных, именно степень внимания к деталям.

Ну вот, с прелюдией, вроде бы, покончено, и можно переходить непосредственно к собеседованию.

Чего не следует делать на собеседовании с кандидатами?

Убедительно рекомендую не увлекаться различными «экзотическими» технологиями, аннотации к которым обещают полное раскрытие личности кандидата.

Так, например, не стоит увлекаться тем, что можно, так или иначе, отнести к категории «стресс-интервью». Суть технологий заключается в создании каких-либо нестандартных ситуаций с прогоном через оную несчастного кандидата.

Может быть, вас, читатель, это и удивит, но я замечал за многими серьёзными, по прочим признакам, руководителями склонность к подобного рода забавам. К сожалению, материалов, рекомендующих подобные методики, предостаточно.

А уж насколько широк набор вариантов... От «случайного» выливания на кандидата чашки с кофе до вопроса о цвете или фасоне нижнего белья. В общем, есть, где разгуляться пытливному уму.

На самом деле стресс-интервью вполне уместно для применения при наборе определённых категорий персонала. Но инструмент этот весьма чувствителен к

профессионализму и, если уж ваш случай требует использования этой технологии, то доверить это следует профессионалам. Потому как мало создать стресс – а это, простите, дело нехитрое... Гораздо важнее правильно оценить поведение кандидата. А использовать своё положение для глумления – иного слова и не подберёшь – над невольными жертвами вашей рекламной компании просто негоже.

Равно не стоит предлагать кандидатам те или иные «практические» задания, как-то: выйти в офисный коридор и что-нибудь кому-нибудь продать.

Также не надо использовать широко распространённые «приколы» типа: Вы едете на роскошной машине, на остановке стоят ваш друг, роскошная девушка (либо очень привлекательный юноша) и пожилая женщина, которой внезапно становится плохо... И – ваши действия?

Готов допустить, что интерпретация предложенного кандидатом варианта решения может быть даже интересна, но мало что вам даст для реальной оценки потенциального сотрудника.

В общем – не унижайте себя и не оскорбляйте кандидата подобными изысками.

Играть и импровизировать любят многие, не меньше охотников вести философские и высокоинтеллектуальные беседы за чашкой чая. Качественно же и стабильно работать умеют, увы, единицы. Если уж проверять человека практикой, то задание должно быть максимально приближено к потенциальным рабочим ситуациям.

В вашу задачу не входит пугать кандидата, равно как и развлекать его.

Так как же проводить собеседование с кандидатом?

В процессе итогового собеседования необходимо решить две основных задачи:

- Выбрать того кандидата, который, при уже упоминавшемся «техническом» соответствии, более всего подходит идеологически и взаимодействие, с которым будет доставлять либо меньше дискомфорта, либо больше удовольствия его непосредственному руководителю;
- Убедить избранника в том, что именно ваша компания будет являться для него наилучшим местом работы из всех возможных;

При этом стоит не забывать, что окончательный выбор будет сделан после собеседований со всеми кандидатами. Поэтому - то в процессе собеседования с каждым из них вам надо «продавать» ему свою компанию по - серьёзному.

Вспомним, что большинство кандидатов проходит собеседование в нескольких компаниях одновременно. Да, это так и на это не стоит обижаться – дескать, нам не нужны те, кто к нам не стремится. Как бы наша компания не была, с нашей точки зрения, хороша, не будем задирать нос, и отрываться от грешной земли.

Тут нужны, как в уходе за объектом сердечной привязанности, тонкость и обходительность. С одной стороны, мы, не выбрав окончательно, не можем давать прямых обещаний. То - есть, можем, конечно: на собеседовании скажем кандидату, что наш выбор остановился именно на нём, а потом, в случае иного выбора – сообщим, что обстоятельства изменились. Но поверьте - подобная практика

«милого жульничества» отнюдь не способствует формированию достойной репутации компании, так что игра свеч не стоит.

Поэтому необходимо вести переговоры примерно следующим образом: признавая за кандидатом священное право выбора, договориться с ним о том, что если он получит предложение, которое его будет устраивать больше, чем ваше, то, прежде чем ответить окончательным согласием, он сначала отзвонит вам.

Почему я пишу «вам», а не, допустим, тому, кто ведёт набор? На мой взгляд, финальная стадия согласования условий – дело тонкое, и только вы можете решить, стоит ли, в случае чего, поднимать ставку. Кроме того, личная связь с вами также может являться более наглядным свидетельством внимания компании к набору кандидатов в управленческую команду и послужить дополнительной мотивацией для переборчивого кандидата. Главное – не считайте преступлением желание человека получить наилучшие условия. Конечно, не стоит покупать за любую цену, просто заранее определите для себя тот предел, за который вы не готовы заходить. В процессе осуществления благородного процесса «продажи» свое компании кандидату многие руководители совершают три типичные ошибки:

- Всё время собеседования занимают своей презентацией, со всех сторон расхваливая компанию. На самом же деле вам важно определиться с ключевыми мотивами кандидата – на основании предварительно изученных материалов, а также при помощи прямых вопросов. После чего, опять-таки при помощи вопросов, уточнить у кандидата – какие именно аспекты бытия его интересуют более всего, а уж потом разворачивать презентацию под соответствующим углом. Напомню – время собеседования ограничено, а рассказ «обо всём», даже очень талантливый, редко бывает достаточно убедителен. Задавая же вопросы, вы не только сможете точно построить «продажу», но и сможете оценить подходы кандидата. Человек более всего проявляется именно в том, как он ставит вопросы, а не в своих ответах. Ответы, что греха таить, часто стандартны и редко открывают реальные мысли человека.
- Пытаются сразить кандидата громадём планов и разнообразием возможностей для будущей работы. Подобный фейерверк опытные люди склонны воспринимать скорее с опаской, чем с восторгом, так как опасаются того, что их потенциальный работодатель сам не знает, чего хочет. Давно канули в Лету те времена, когда самой положительной стороной кандидата считалась готовность быть «в каждой бочке затычкой». А те, кто был к этому готов – как говорится, «иных уж нет, а те далече». Профессионал не будет с первых же шагов сливаться в экстазе с воодушевлённым работодателем, а перспектива восхитительной суеты при параллельном пиршестве духа его, скорее, испугает, чем обрадует. Гораздо большее впечатление произведёт точное описание вакансии и полагающегося к ней перечня прав/обязанностей. Вместо пылких фраз о том, что «мы всегда готовы должным образом оценить ваш вклад» и тому подобных словесных конструкций покажите принципы формирования компенсационного пакета, а также – зависимость гарантированной части оплаты от стажа работы в компании. Это

продемонстрирует, что вы цените верность не только на словах, но и готовы подкрепить значимость декларируемых ценностей материально. О реалистичности перспектив служебного роста наилучшее представление даст рассказ о системе компетенций, принципах формирования кадрового резерва и методах аттестации. Иными словами, системность подходов будет выглядеть для кандидата несравненно более привлекательной особенностью компании, чем самый кипучий энтузиазм.

- Не называют конкретного срока ответа о результатах собеседования, ограничиваясь туманным: «Мы вам обязательно позвоним». Конечно, можно считать, что заинтересованный человек должен уточнить сроки ответа. Но – уверяю вас, сам факт некорректной расплывчатости – тоже факт, характеризующий как «Первое Лицо», так и компанию. В условиях выбора это может оказаться той самой соломинкой, склонившей чашу весов в пользу выбора другой компании.

В том случае, если ваши впечатления от кандидата разошлись с данными предварительного тестирования, то все неясности необходимо обсудить с ответственным за подбор.

Надеюсь, что теперь вы сможете более эффективно отбирать людей, что обязательно скажется на успехах вашей компании. Но – но всё только начинается, и в следующей статье мы поговорим о том, как обеспечить наиболее быстрое включение нового сотрудника в работу компании.

Управляющий партнёр
консалтинговой компании «Amadeus Group»
Александр Фридман