



КонсультантПлюс

Статья: Проводим собеседование с
кандидатом на должность
(Жулькова Ю.Н.)
("Руководитель автономного учреждения",
2020, N 12)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

www.consultant.ru

Дата сохранения: 09.02.2021

"Руководитель автономного учреждения", 2020, N 12

ПРОВОДИМ СОБЕСЕДОВАНИЕ С КАНДИДАТОМ НА ДОЛЖНОСТЬ

При подборе персонала важно найти такого сотрудника, который, с одной стороны, соответствовал бы предъявляемым квалификационным и личностным требованиям, а с другой - был бы сам удовлетворен условиями, предложенными по вакантной должности. Избежать при решении этой задачи ошибок, дорого обходящихся работодателю, поможет правильно организованное собеседование. Как его проводить и что учитывать при оценке кандидата?

В чем польза собеседования?

Собеседование - это специальная беседа работодателя и потенциального работника. С ее помощью можно составить мнение о кандидате и ответить на следующие вопросы.

1. Достоверна ли информация, ранее предоставленная кандидатом о себе (например, в резюме)? Первичный анализ достоверности можно провести, задав несколько вопросов профессиональной тематики.

2. Подходит ли кандидат на вакантную должность? Здесь оцениваются профессиональная пригодность, компетенции, личные качества, физические и прочие параметры, которым должен соответствовать кандидат. Если он не отвечает или не полностью отвечает заявленным в вакансии требованиям, важно обратить внимание на потенциал соискателя. Бывает, что человеку надо "дорости" до должности и он хочет и может это сделать. Возможно и другое развитие событий: кандидат "перерос" вакантную должность и способен на большее.

3. В чем реальные отличия конкретного кандидата на должность от других соискателей? Для ответа на этот вопрос выявляются особые знания, умения и навыки каждого из кандидатов, еще раз оценивается, насколько этот профессиональный "багаж" соответствует требованиям учреждения.

4. Насколько хорошо кандидат впишется в коллектив? Как и коммерческие организации, госучреждения развивают у себя корпоративную культуру, вводят нормы поведения сотрудников. Поэтому уже на этапе собеседования нужно выяснить, готов ли соискатель следовать этим правилам, принимает ли их, имеет ли сходные ценности и взгляды.

Чтобы как для работодателя, так и для кандидата собеседование было наиболее результативным и информативным, стоит воспользоваться сразу несколькими его разновидностями. Это позволит точнее оценить кандидата, а в перспективе - избежать неправильного выбора сотрудника и вытекающих из этого негативных последствий (например, трений в коллективе, неудовлетворенности принятого сотрудника функционалом новой должности, недовольства в части объема работы, графика). Ведь такие последствия могут привести к тому, что учреждение потеряет ресурсы и время - искать кандидата придется заново.

Какими бывают собеседования?

Собеседования классифицируются по нескольким признакам. Приведем некоторые их виды и поясним, когда и как их применять.

1. По структуре собеседования делятся на структурированные, неструктурированные и комбинированные.

Структурированное (или жесткое) собеседование предполагает, что представитель работодателя заранее готовит для кандидата перечень вопросов (возможно, с распределением их по группам). Перечень составляется строго в соответствии с должностной инструкцией, разработанной для вакантной должности, что позволяет максимально объективно оценить компетентность кандидата. Как правило, ответы на структурированные вопросы характеризуют соискателя именно с профессиональной стороны. Таким образом, преимуществом жесткого собеседования становится профессиональная оценка кандидата. А недостаток кроется в отсутствии оценки кандидата как личности.

А вот **неструктурированное (свободное) собеседование** похоже на разговор двух людей, хорошо знакомых друг с другом. Здесь представителю учреждения достаточно заранее обозначить основные темы разговора, в том числе профессиональные, и впоследствии их придерживаться. В процессе беседы имеет смысл делать пометки, тем или иным образом характеризующие кандидата.

Если результат разговора удовлетворительный, за ним может последовать более серьезное профессиональное тестирование.

Но у данного вида собеседования тоже есть недостаток: легко уйти от его основной цели, оставив открытыми ключевые вопросы как личного, так и профессионального плана. Чтобы избежать такой ошибки, можно применить следующую тактику: сначала задавать кандидату обычные, жизненные вопросы, не относящиеся к теме собеседования, а после того, как тот перестанет волноваться и нервничать, перейти к вопросам по существу. Это **комбинированное собеседование**, оптимальный вариант. Представитель учреждения готовит к нему и вопросы на основе должностной инструкции, и "свободные" вопросы, помогающие оценить кандидата не только как специалиста, но и как человека, которому предстоит работать в коллективе.

2. По форме организации собеседование может быть индивидуальным и групповым (коллективным). Если кандидатов на должность несколько, целесообразно сначала организовать коллективную встречу, а затем индивидуальные интервью. Такой подход экономит время - и сотрудников учреждения, занятых в подборе персонала, и самих кандидатов.

Идея **коллективного собеседования** состоит в отсеивании соискателей, которые не подходят на вакантную должность. Беседа в этом формате организуется так. Представители работодателя изучают информацию, переданную кандидатами, и при необходимости собирают дополнительные сведения о них (например, на сайтах, специализирующихся на поиске работы). Назначается время группового собеседования, приглашается несколько кандидатов. Соискателей просят коротко рассказать о себе, а затем предлагают решить профессиональную задачу. После анализа результатов коллективного собеседования успешно прошедших его кандидатов допускают на следующий этап.

Затем устраиваются **индивидуальные интервью**, позволяющие полнее оценить выбранных соискателей (например, еще и с социально-психологической точки зрения). Составлять расписание индивидуальных бесед нужно так, чтобы между ними оставались перерывы (достаточно 15 минут). За это время представитель работодателя успеет структурировать полученные впечатления и зафиксировать их.

Один из плюсов такого сочетания видов собеседования состоит в том, что на первом этапе не надо отвлекать от работы профильных специалистов, чтобы те оценили всех кандидатов. Специалисты учреждения подключаются только тогда, когда пришло время оценить соискателей, уже прошедших предварительный отбор.

Собеседование один на один само по себе имеет как преимущества, так и недостатки. Преимущество заключается в большей доверительности общения, поскольку поведение человека при индивидуальной встрече отличается от того, как он ведет себя в группе незнакомцев (в данном случае - конкурентов). Недостаток же формата в том, что сотрудник учреждения зачастую субъективно оценивает кандидата, на оценку могут влиять личные мотивы. Кроме этого, в ряде случаев представителю работодателя сложно (или невозможно) единолично оценить профессиональные качества соискателя.

3. По поставленным целям различают предварительное, отборочное и финальное собеседование.

Предварительное (первичное, отсеивающее) интервью обычно проходит по телефону. Оно нацелено на отсев неподходящих кандидатов и позволяет сократить число участников группового собеседования.

От представителя учреждения здесь требуется навык проведения телефонных собеседований - нужно заочно оценить соискателя, понять, насколько тот подходит (пусть лишь предварительно) на вакантную должность. В силу того что сотрудник учреждения не видит кандидата, сделать это достаточно сложно. Но можно не ограничиваться телефонным общением и использовать современные средства коммуникации (Skype, Zoom и пр.).

На этом этапе обычно задают круг вопросов по принципиальным условиям вакантной должности. Например, если работа связана с частыми командировками или предполагает занятость в выходные, именно сейчас надо выяснить, готов ли потенциальный сотрудник к подобному режиму.

Отборочное собеседование проводится для кандидатов, прошедших предыдущий этап и по формальным признакам соответствующих ожиданиям учреждения. Такую встречу можно провести непосредственно в учреждении, например, предложив кандидату заполнить анкету, решить кейс. Это поможет максимально точно оценить соответствие кандидата вакантной должности.

Финальное собеседование предполагает очную встречу с представителями работодателя (менеджером по персоналу, профильными специалистами). В ряде случаев могут потребоваться дополнительные собеседования, например беседа со штатным психологом, проверка на полиграфе.

Как вести разговор с кандидатом?

Структура "классического" собеседования состоит из шести частей:

- подготовительная часть;
- создание доверительной атмосферы;
- предоставление кандидату информации об организации;
- основная часть собеседования;
- заключительная часть;
- оценка кандидата.

Основная часть беседы с кандидатом (независимо от характера задаваемых ему вопросов) обычно занимает около 80% времени, отведенного на интервью. Активность собеседников распределяется так: 80% времени говорит кандидат, а 20% - интервьюер.

Беседу целесообразно построить "по нарастающей": начать с вопросов общего плана, а затем перейти к профессиональным темам. Например, вопросы вроде "Почему вы учились именно в этом вузе?" следует задавать в числе первых, поскольку они приятны или хотя бы нейтральны для кандидата, помогают ему настроиться на разговор. Дальше можно переходить к более сложным вопросам (например, "Каковы ваши заслуги на прошлом месте работы?", "Какие из своих профессиональных знаний вы бы оценили высоко и почему?").

Нужно обратить внимание на поведенческие особенности кандидата: пунктуальность, корректность высказываний, честность и др. Кстати, такого поведения ждет не только работодатель от соискателя, но и кандидат на вакантную должность - от представителя учреждения.

Как показывают исследования [<1>](#), при собеседовании и анализе его результатов необходимо учитывать следующие **"подводные камни"**, мешающие **выбрать наиболее подходящего сотрудника**:

- оценка всегда субъективна. Независимо от применения коллективного или индивидуального интервью, иных форм и видов собеседования остается риск недооцененности кандидата на вакантную должность;
- представители работодателя, проводящие интервью, часто сталкиваются со скованным поведением кандидата, что тоже уменьшает точность его оценки. И если на предварительных этапах соискатель зарекомендовал себя положительно, важно "разговорить" его и добиться нужной информации;
- различные техники интервью дадут результат, только если "портрет" идеального кандидата составлен максимально четко. Когда представители работодателя ясно понимают, кого именно они хотят видеть на вакантной должности, какими качествами должен обладать кандидат, поиск результативен. В противном случае работа по подбору сотрудника будет проведена впустую;

- собеседование - инструмент для двустороннего поиска. И учреждение выбирает сотрудника, и кандидат выбирает работодателя. Многие государственные (муниципальные) учреждения как работодатели проигрывают коммерческим организациям, поскольку не могут предложить сопоставимые зарплату и условия труда, а это всегда интересует соискателей.

<1> Ковалев И.П., Грицевич Т.Д., Стасевич Е.В. Психолингвистический анализ речи кандидата на вакансию в процессе собеседования / И.П. Ковалев, Т.Д. Грицевич, Е.В. Стасевич // Лингвокультурное образование в системе вузовской подготовки специалиста. 2017. Т. 1. N 2 (10).

О чем расскажет речь кандидата?

Основной этап собеседования - наиболее информативный для представителя учреждения. **Помимо самого содержания разговора здесь важно изучить поведение кандидата.** В частности, это касается речи. Среди характеризующих ее признаков отметим высоту, громкость и эмоциональную "окраску" голоса, темп речи, артикуляцию, а также используемые выражения и речевые шаблоны. Каждый из этих признаков может многое рассказать о кандидате и особенностях его личности.

Информация <2>, изложенная в таблицах ниже, будет полезна представителям работодателя, проводящим интервью, и поможет принять решение относительно кандидата на вакантную должность.

<2> Ее источник указан в [сноске 1](#).

Оценка личностных особенностей кандидата по высоте голоса

Характеристика голоса	Пояснение
Высокий	Характерен для людей интеллектуальных, ранимых, скованных в общении, несколько обособленных
Слишком высокий	Часто характерен для человека, которому свойственны внутреннее недовольство, раздражение, страх, а также незрелость в личных отношениях
Высокий пронзительный	Признак неуверенности в себе, волнения или страха
Низкий	Говорит о расслабленности, спокойствии и достоинстве человека, который знает себе цену, внушает доверие, умеет привлекать к себе людей
Высота, мелодичность голоса меняются в очень широких пределах	Это показатель открытости, эмоциональности, многообразия интересов
Понижение тона к концу каждой фразы	Свидетельствует о мягкости характера и слабой воле
Повышение тона к концу каждой фразы (создается впечатление, что человек все время задает вопросы)	Часто является показателем недостаточной уверенности в себе, заниженной самооценки

Оценка личностных особенностей кандидата по громкости голоса

Характеристика голоса	Пояснение
Громкий	Это показатель жизненной силы, уверенности, убежденности, темперамента, возбужденного состояния, оптимизма
Чрезмерно громкий	Признак демонстративности, желания привлечь к себе внимание, самодовольства и заносчивости, властности, задиристости, склонности к соперничеству, враждебности и раздражительности
Периодическое намеренное повышение громкости голоса во время разговора ("голосовая агрессия")	Характеризует человека раздражительного, недружелюбного и склонного к соперничеству
Тихий голос при спокойном течении речи	Признак спокойствия, владения собой, уравновешенности, а также сдержанности, скромности, такта, ненавязчивости
Колебания громкости	Говорят о волнении, интенсивном переживании
Сильные изменения громкости	Свидетельствуют о повышенной эмоциональности, волнении, сопереживании собеседнику
Нерегулярные колебания слабой громкости голоса	Указывают на нехватку стойкости, склонность к быстрой сдаче позиций при первых же трудностях

Оценка личностных особенностей кандидата по эмоциональной "окраске" голоса

Характеристика голоса	Пояснение
Резкий, "металлический"	Говорит об энергичности и твердости характера, склонности к жесткой дисциплине
Резкий и сиплый	Признак грубости, агрессивности, властности, деспотичности, раздражительности
Преобладание низких "грудных" тонов	Характерно для человека, привыкшего в большей мере руководствоваться своими чувствами, "жить сердцем"
Преобладание высоких "головных" тонов	Характеризует человека, привыкшего думать, опираться на свой интеллект, "жить умом"
Певучая речь (сильное подчеркивание гласных)	Означает темпераментность, чувственность и типична для людей, которых называют добряками
Речь с остро подчеркиваемыми согласными	Это показатель преобладания разума и воли, склонности к анализу
Монотонный	Указывает на робость, зажатость, скрытность, слабость характера
Округло-текучая манера говорить с мягкими переходами отдельных звуков и слов	Признак глубокой, полной эмоциональной жизни

Угловато-отрывистая, "рубленая" речь с внезапными изменениями громкости	Говорит о целенаправленном, прагматичном мышлении. Такая речь встречается у людей с явной или скрытой авторитарностью, суровостью, склонностью к диктату
---	--

Оценка личностных особенностей кандидата
по скорости (темпу) речи

Характеристика речи	Пояснение
Медленная, спокойная	Такая манера присуща спокойному, невозмутимому, вдумчивому, рассудительному, основательному человеку
Слишком медленная	Признак угнетенного состояния или усталости, уныния, поглощенности своими проблемами
Медленная, но уверенная	Часто свидетельствует о высокомерии, самонадеянности, эгоистичности
Постепенно замедляющаяся скорость речи	Может говорить об уходе человека в состояние задумчивости, а также о потере уверенности, включении внутренних "тормозов" по поводу сказанного
Заметные колебания скорости речи	Свидетельствуют о легкой возбудимости и недостаточной уравновешенности
Постепенно ускоряющийся темп речи	Говорит о том, что человек все больше вдохновляется, погружаясь в предмет разговора
Постепенное ускорение речи, сопровождающееся нарушением ее ритма	Характеризует робость (возможно, только в данной ситуации) и неуверенность
Речь чересчур оживленная, торопливая, скачкообразная по темпу	Характерна для возбужденного, торопливого, непостоянного, неуправляемого человека

Оценка личностных качеств кандидата
по особенностям речевой артикуляции

Характеристика речи	Пояснение
Ясное и четкое произнесение слов, намеренное акцентирование внимания на звуковых сочетаниях	Свидетельствует о внутренней дисциплине, рационализме, осознанности поступков, четкой жизненной позиции, мобилизованности говорящего, его уверенности в себе и потребности точно выразить мысль
Неясное, невнятное, расплывчатое произношение	Указывает на недостаток критического отношения к себе, уступчивость, волнение, неуверенность в себе, мягкость, слабую волю, любовь к покою
Заметные изменения четкости артикуляции	Говорят о повышенной эмоциональной возбудимости человека

Оценка личностных особенностей кандидата
по используемым в речи выражениям-шаблонам

Речевой шаблон	Пояснение
"Не правда ли?", "Вы понимаете?", "Не так ли?"	Фразы говорят о самопрезентации интеллектуальных способностей, высоком уровне знаний в обсуждаемой области, восхищении собственными успехами и достижениями
"Это не выйдет", "Это невозможно", "Нужно подумать", "У меня нет времени"	Человек отрицает и обороняется, склонен к отказу
"Все зависит от начальства", "Все идет, как должно идти", "Тут уж ничего не поделаешь"	Фразы характеризуют слабоволие, смирение, покорность, безропотность
"Конечно", "Точно", "Наверняка", "Собственно говоря", "В некотором смысле", "Само собой разумеется"	Это показатель неуверенности в себе, самооправдания, самозащиты, мотивации на избегание неудач
"Принципиально", "Я хотел бы сделать еще одно принципиальное замечание", "Хотелось бы отметить"	Стремление к самоутверждению, завышенная самооценка
"В сущности говоря", "По сути дела", "Собственно говоря", "Само по себе"	Фразы говорят об ориентации человека на социальные нормы, его конформности, иногда консервативности
"Кое в чем", "Отчасти", "В известной мере", "Кое-как", "Как-нибудь", "В некотором смысле"	Неуверенность в сказанном, неуверенность в себе, недостаточное владение темой
"Вероятно", "Наверняка", "По-видимому", "Уверенно"	Человек испытывает неуверенность, сомнения, у него отсутствует достоверная информация
"Я считаю, что", "Я полагаю, что"	Консервативность, конформность, закрытость, часто завышенная самооценка
"Это, пожалуй...", "Это, вероятнее всего..."	Фразы демонстрируют соответствие мнению говорящего, его интересу, принципам, а также ожидание поддержки

Заключение

Итак, чтобы более точно оценить кандидата, нужно пользоваться несколькими разновидностями собеседования, которые подбираются исходя из условий поиска персонала (например, числа соискателей), специфики вакантной должности и задач учреждения. Основная, содержательная часть беседы с кандидатом занимает до 80% времени встречи. Здесь работодателю важно оценить не только то, что говорит кандидат, но и как он это делает.

В статье мы остановились лишь на некоторых вопросах, касающихся процедуры собеседования, оценки его результатов, и рассмотрели, как интерпретировать такую поведенческую особенность

кандидата, как его манера говорить. В следующем номере продолжим тему.

Ю.Н. Жулькова
Эксперт журнала
"Руководитель автономного учреждения"

Подписано в печать

08.12.2020
