

Собеседования Рекрутинг



Содержание

Собеседования – опрос участников	3
«Почему лучших людей нет на рынке» – моя статья в журнале «Профессия Директор».....	4
Ставьте капканы в лесу!	7
Станьте кадровым агентством!.....	7
Или станьте еще и университетом!	9
Четыре шага к найму хороших сотрудников	10
Телефонный фильтр	11
12 способов очеловечить собеседование	13

Собеседования – опрос участников

Недавно мы встречались с моим одноклассником Артемом Бойцовым, и он высказал мысль, о которой я никогда не задумывался.

Речь шла как раз о собеседованиях. Я везде активно выступаю за то, что на собеседовании должны присутствовать несколько человек (5-6), обязательно из той команды, куда человека набирают. Артем удивился: «Ну не одновременно же?»

В моей практике мы обычно делали это одновременно. Но тут есть такой тонкий момент, что не все люди открыто высказывают свое мнение. Особенно, если человек работает недавно, или он просто моложе остальных – он часто подождет, что скажут «старшие» товарищи.

Чтобы избежать давления авторитета, в Google, как мне объяснил Артем, человека собеседуют по очереди. Разные люди составляют о нем свое мнение. После чего этим мнением обмениваются. Очень правильно, если менеджер интересуется мнением людей в порядке возрастания их авторитета. В результате, картина получится более адекватной.

P.S. Утверждается, что такой хит применялся еще во времена Древнего Рима – когда сначала спрашивался самый младший солдат, и постепенно очередь доходила до командира.

«Почему лучших людей нет на рынке» – моя статья в журнале «Профессия Директор»

В журнале «Профессия Директор» вышла моя статья «Почему лучших людей нет на рынке». На сайте журнала она доступна только подписчикам. Но редакция любезно согласилась с тем, чтобы я ее опубликовал у себя.

Статья, как обычно, практическая. То есть, не только про то, почему нет, но и про то, что с этим делать. 😊

Итак...

Когда-то я выступал на конференции для менеджеров программных проектов с докладом на тему мотивации и удержания лучших сотрудников. В перерыве, как обычно, завязалась оживленная дискуссия, в ходе которой руководители грустно повторяли: «да где же сейчас найти хороших людей?..»

Речь шла о программистах. Казалось бы, сегодня каждый институт имеет кафедру, а то и факультет информационных технологий. Многие технические специалисты после окончания учебы уходят в программирование. Не говоря уже о тех, кто вузы не заканчивает. Несколько лет назад на заседании IT-комитета Американской Торговой палаты была названа цифра 10000 программистов – именно столько ежегодно выпускают высшие учебные заведения Санкт-Петербурга.

Почему же тогда директора компаний не знают, где им найти хороших людей? Все очень просто.

Лучшие сотрудники (они же «суперзвезды») давно примечены, устроены, им созданы необходимые условия. Лучшие сотрудники увлечены своей работой. Их ценят в их организации. Они не просматривают вакансии на job.ru и не посылают свои резюме в кадровые агентства, а если те каким-то образом узнают их контакты, то профессионалы за обедом с хохотом рассказывают друзьям о докучливых звонках.

Хорошо, скажет читатель, на рынке таких людей нет, но где-то они должны быть?

Совершенно верно, иногда они встречаются в следующих местах.

Конференции, форумы, выставки. Такие мероприятия проводятся для представителей многих специальностей (маркетинг, реклама, информационные технологии, различная инженерия, экономика). Они могут быть регулярными и нерегулярными, отечественными и международными, различаться по масштабу и составу участников, проходить при поддержке крупных компаний или быть организованными энтузиастами.

Факты. По данным сайта Конференции.ру, за первые восемь месяцев 2008 года в России прошло более 470 профессиональных конференций.

В таких местах крайне высока концентрация лучших сотрудников, которые постоянно повышают свой профессиональный уровень, общаясь с коллегами.

Соревнования. Во многих профессионалах живет состязательный дух, с возрастом не исчезающий. Люди из года в год участвуют в соревнованиях и олимпиадах, доказывая всем, кто тут «самый-самый».

Профессиональные сообщества. В XVIII веке они создавались при академиях различных наук, а также были представлены ремесленническими объединениями, существовавшими в России задолго до появления Интернета.

С развитием всемирной паутины число сообществ начинает увеличиваться с поразжающей воображение скоростью. Любой

профессионал, желающий организовать сообщество, может сделать это в сети за несколько минут.

Каждый хороший сотрудник как минимум состоит в профессиональном сообществе, как максимум – регулярно туда пишет.

Историческая справка. Профессиональные сообщества появились много веков назад. Одной из их разновидностей были цехи, образуемые ремесленниками в Западной Европе начиная с IX века.

Семинары. Речь идет о дорогостоящих семинарах по повышению профессионального мастерства, российских и зарубежных. В каких сотрудников компании готовы вкладывать деньги? Очевидно, в тех, которые, повысив свою квалификацию, останутся работать в фирме и принесут ей еще больше пользы. Таким образом, семинары являются еще одним местом концентрации высококлассных специалистов.

Социальные сети. Здесь встречаются как плохие сотрудники, так и хорошие. С активным развитием социальных сетей в России появились новые возможности для поиска и найма «суперзвезд». В настоящее время на подобных сайтах зарегистрированы миллионы пользователей, многие из которых не стесняются указывать свои интересы, предыдущие места работы. Там же можно найти общего знакомого, который порекомендует нужного человека.

Учебные заведения. Вузы все еще являются местом, где можно найти перспективных сотрудников. Не всегда они учатся на пятерки и получают диплом. У меня есть знакомый, очень талантливый инженер, один из лучших специалистов крупной компьютерной компании. Университет он так и не закончил. Тем не менее, в учебных заведениях можно найти интересующего вас работника. А преподаватели, хорошо знающие своих студентов, могут многое про них рассказать.

Единственное, что нужно учитывать при обращении в вузы – это то, что многие, особенно талантливые, студенты начинают работать уже на 3-м курсе.

Ставьте капканы в лесу!

Когда в компании открывается вакансия, обычно совершаются следующие стандартные шаги:

- подается объявление на сайты поиска работы (вариант – в газеты);
- подключаются кадровые агентства.

Это неплохие методы, но можно существенно повысить их эффективность.

На сайты поиска работы приходят сотрудники всех специальностей – от повара до топ-менеджера. Этим людей объединяет одно – они хотят сменить работу. 90% лучших людей туда никогда не заглядывают.

Если охотник хочет поймать волка, то он ставит капкан в лесу, а не на собственном дворе, где бродят козы и куры. Итак: раскладывайте «приманки» там, куда наведываются лучшие сотрудники – на конференциях, форумах, в профессиональных сообществах. Обменяться визитками, написать человеку письмо после выступления на конференции – используйте все средства для заведения контакта. Можно выступить спонсором какого-нибудь тематического интернет-ресурса в обмен на публикацию ваших вакансий. Зачастую это стоит недорого, но обеспечивает значительную отдачу.

Станьте кадровым агентством!

Кадровые агентства составляют базу данных о кандидатах, после чего предлагают эту информацию [имеется в виду всю базу или информацию о сотрудниках?] потенциальным работодателям. Это неплохая схема, но есть один нюанс – зачастую персонал подобных организаций не может отличить лучших людей от посредственных. В итоге вам будет предложена полная база сотрудников, подобранных по некоторым формальным параметрам, и тестирование кандидатов ляжет на вас. Напротив, вы можете отличить хорошего работника от средненьких. **Так почему бы вам**

самим не стать «кадровым агентством»? На протяжении своей профессиональной карьеры вы сталкиваетесь с десятками и сотнями высококлассных специалистов. Все, что нужно, это:

- заносить их в свою собственную базу лучших сотрудников;
- поддерживать с ними контакт.

В этом случае, когда у вас будет планироваться расширение, откроются вакансии или стартует новый проект, вы всегда будете знать, кого позвать.

Обратите внимание на необходимость поддерживать контакт. Люди, как правило, опасаются менять место работы, если их все устраивает (а лучших сотрудников все устраивает), боятся идти в новую организацию к незнакомому боссу. С этой точки зрения знакомство с директором играет очень важную роль. От вас требуется совсем немного: написать письмо, спросить как дела, поздравить с праздником. Я рекомендовал эту практику участникам моего тренинга для руководителей проектов, и от многих получил положительные отзывы, граничащие с удивлением, что специалисты так легко соглашались перейти к ним на практически равную зарплату.

Заметим, что базу лучших сотрудников нужно расширять и пополнять, посещая все те места, о которых было сказано выше. Имеет смысл появляться как минимум на одном мероприятии в квартал, а также просматривать интернет-ресурсы с тем, чтобы вносить понравившихся вам профессионалов в свой список и устанавливать с ними контакт.

Заниматься созданием базы не обязательно должен только директор предприятия – это могут делать и члены коллектива. Не случайно во многих компаниях сотруднику выплачивается вознаграждение, когда по его рекомендации нанимается новый человек (как правило, работник премируется только после того, как рекомендованный специалист пройдет испытательный срок).

Практика. Санкт-Петербургский филиал компьютерной компании «Эльбрус-МЦСТ» никогда не размещал объявления о вакансиях в газетах или Интернете, не обращался в кадровые агентства. Все новые инженеры

нанимались строго по рекомендациям сотрудников компании. В результате в фирме сформировался один из лучших в городе коллективов, который впоследствии разделился на две части и составил основы Петербургских филиалов компаний с мировым именем – Intel и Sun Microsystems, Inc

Стоит отметить, что на внешние мероприятия вместо представителя HR-службы лучше отправить сотрудника – профессионала в соответствующей области. Ему гораздо проще отличить высококлассного работника от посредственного.

Или станьте еще и университетом!

Напоследок хотелось бы затронуть тему интернатуры. Некоторые компании стараются нанимать уже сложившихся профессионалов, тратя много времени и ресурсов на их поиск и привлечение. Многие фирмы, особенно крупные, поступают иначе – они запускают программы обучения начинающих сотрудников.

Это происходит следующим образом. Молодой человек, часто без опыта работы, нанимается в организацию за смешные деньги, иногда даже на неполную рабочую неделю. В процессе работы он участвует в настоящих проектах и набирается опыта. Иногда ему дают возможность попробовать свои силы в разных подразделениях, чтобы понять, где ему больше нравится и где он максимально эффективен.

Опасение, что на маленькую зарплату никто не придет, совершенно не оправдано. Даже на таком «подогретом» в плане зарплат рынке труда, как программирование, удастся находить талантливых людей, готовых работать за 1/5 оклада рядового инженера.

Интернатура – это комбинация системы обучения и затянувшегося испытательного срока. Интерн получает опыт, работодатель – понимание того, насколько этот человек хорош в «боевых» условиях. К тому же такой сотрудник очень лоялен к «вырастившей» его фирме. Подобная система существует во многих крупных организациях. В некоторых из них интернатура используется даже для формирования руководящего состава и

выявления талантливых менеджеров, которые станут во главе компании через 10 лет.

Четыре шага к найму хороших сотрудников

Подводя итог, можно сказать, что, несмотря на отсутствие лучших людей на рынке, их все равно можно найти и привлечь. Для этого нужно:

- посещать места, где они бывают;
- вести свою базу данных «суперзвезд»;
- заводить и поддерживать контакты с высококлассными специалистами;
- выращивать хороших сотрудников в своем инкубаторе (интернатура).

Телефонный фильтр

Пообщавшись последнее время с несколькими сотнями слушателей на тренингах, выяснил, что больше половины менеджеров не проводят телефонное собеседование с кандидатами, когда нанимают себе людей. И по этому поводу надо внести ясность.

Телефонное собеседование несет в себе несколько полезных функций, но прежде всего, оно позволяет проверить адекватность человека, и тем самым сэкономить время на личном собеседовании.

В некоторых компаниях телефонное собеседование проводится, но HR'ом. Коллеги, да, HR специалист может проверить общую вменяемость человека и то, что он умеет разговаривать. Но HR не может проверить, что человек не преувеличил в резюме свои технические компетенции. «12+ лет C++» в резюме означает что? То, что человек 12 лет активно работает на C++, или что 12 лет назад ему в институте прочли курс лекций по C++?

Если человек пишет, что он вел разработку в проекте ABC на 35 человек, то это означает, что он руководил проектом на 35 человек, или вел разработку одного единственного модуля в составе других 35 человек? И так далее.

Телефонное собеседование занимает обычно минут 15-20. Экономия времени прямая. Даже если мы предположим, что менеджер по телефону отсеивает одного человека из 4-х. Он тратит дополнительный час, но экономит час, потраченный на отсеянного кандидата. Час свой и своих коллег, которые также участвуют в собеседовании.

Кроме времени телефонное собеседование еще и денег может сэкономить, если вы как Джоэл Спольски, оплачиваете людям лимузин, который их привозит к вам в офис и увозит обратно.

Коллеги, экономьте свое и чужое время. Проводите телефонные собеседования. Да, и никогда, никогда не читайте почту, когда говорите с людьми по телефону. Я пробовал, это плохая практика.



12 способов очеловечить собеседование

На заре моей инженерной карьеры, я помню, мы довольно интересно проводили собеседования. Основной целью любого собеседования было порвать кандидата в мелкие клочки. Если этого сделать не удавалось, то считалось, что ты сам собеседование провалил. :) Реально, сидели три хмурых собеседующих, которые, конечно, не представлялись. Зато мрачно долбили кандидата вопросами, иногда довольно хмыкая: «М-да, понятно».

Потом, помнится, я прочел статью Джоэла Спольски о том, что на собеседовании надо продавать свою компанию и себя как менеджера. Оказывается (!) человек, выйдя от вас, начинает рассказывать про компанию, где он побывал на собеседовании. Он рассказывает про нее друзьям, он пишет в блоге, на форумах и в прочих интересных местах. «Твою мать,» – сказал я себе – «Почему я не прочел эту статью раньше?» И тут же начал проводить собеседования иначе.

Провел я их в итоге не одну и не две сотни, и последние пару лет учу других, как проводить собеседования с человеческим лицом. Не так давно одна слушательница написала примерно такую фразу: «Александр, после Вашего тренинга стали проводить собеседования как-то по-человечески, и недавно наняли сотрудника по рекомендации того, кому мы отказали». По-моему, это хороший знак, подтверждающий, что собеседования проходят правильно.

Однако, как очеловечить собеседования, чтобы кандидаты, уходя от вас, рассказывали про компанию хорошее? Небольшой список, который мне помогли собрать участники тренингов:

- 1. Улыбка** – не поленитесь искренне посмотреть в глаза кандидату и улыбнитесь. Пусть думает, что вы рады его видеть.
- 2. Предложите кандидату чай-кофе.** (Хинт: не надо за это брать деньги.)
- 3. Начните разговор с нейтральной темы** («Как добрались? Легко ли нас нашли? Смотрели последнюю передачу Виталия Вульфа?»)
- 4. Расскажите о компании** – чем вы лучше, чем другие компании в этом городе? («Мы маленькие и поэтому гибкие, каждый может пообщаться с ген.директором», «Мы большие, стабильные и зрелые в смысле процессов», «У нас работает звезда РНР сообщества Вася Петечкин», «Мы работаем с ведущими мировыми компаниями», «У нас тестируемые отбираются исключительно из моделей и гимнасток»)
- 5. Расскажите о проекте** («Это проект, который позволит многому научиться», «Он требует нетривиальных решений», «Позволяет изучить исторические языки (см. Cobol)», «На этом проекте погибло уже три менеджера, вы знаете, это довольно поучительная картина»)
- 6. Проведите экскурсию по компании** («Здесь у нас находится дата центр», «Тут у нас сидят Java гуру», «Тут у нас кальянная. Да, можно сейчас дунуть»)
- 7. Дайте кандидату свои личные контакты.** Пусть у него будет возможность отомстить вам за отказ звонком в 4 утра.
- 8. Не забудьте сообщить свое решение** («К сожалению, не можем предложить вам позицию, но мы про вас помним. Будем рады вернуться к разговору в будущем.») Пусть он останется в недоумении, понравился он вам или нет.
- 9. Подарите человеку на память какую-нибудь неожиданную штуку с фирменной атрибутикой** (например, набор отверток в виде ручки, или пачку кофе Java beans, если вы занимаетесь Java.

Фирменные трусы с логотипом вашей компании тоже будут весьма кстати – по крайней мере, ему будет о чем поговорить с супругой).

10. В процессе собеседования старайтесь довести человека до правильного ответа. Желательно, чтобы в конце каждой дискуссии он хлопал себя по лбу со словами «Точно, так оно и есть!» Ваш минимум: 3 хлопка.

11. На собеседовании должны присутствовать компетентные люди, которые смогли бы ответить на любой вопрос кандидата. Невразумительное мычание в ответ на его вопрос ответом не считается.

12. Интересуйтесь человеком. Спросите про его хобби, интересы, татуировки. Уточните, как он относится к людям с нетрадиционной ориентацией. Потом добавьте, что у вас такой ген.директор. Будет интересно посмотреть, как кандидат будет выкручиваться.