

ГЛУБЖЕ, ТОЧНЕЕ, ЧЕСТНЕЕ

КАК ПРОВОДИТЬ ИНТЕРВЬЮ, КОТОРОЕ ПОМОГАЕТ
РЕКРУТЕРУ ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ

**МЕЛИХОВА
ЕКАТЕРИНА**

ДИРЕКТОР ПО ПОДБОРУ И
АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА, WINLINE



**ОЛЕСЯ
ПУЛЯЕВА**

БИЗНЕС-ПСИХОЛОГ,
КОУЧ, ИГРОПРАКТИК

БЛОК 1.



ПОЧЕМУ СТАНДАРТНОГО ИНТЕРВЬЮ НЕДОСТАТОЧНО

И КАК МЫ ПРИШЛИ К КОУЧИНГОВОМУ ПОДХОДУ

— МЕЛИХОВА ЕКАТЕРИНА —



ПОЧЕМУ ЭТА ТЕМА ВАЖНА ДЛЯ WINLINE

***В WINLINE ПОДБОР – ЭТО НЕ ПРОСТО
ПРОЦЕСС ЗАКРЫТИЯ ВАКАНСИЙ.***

***ЭТО БИЗНЕС-ПРОЦЕСС,
КОТОРЫЙ ВЛИЯЕТ НА:***

- 01*** Качество команд
- 02*** Скорость роста
- 03*** Устойчивость результата
- 04*** Культуру взаимодействия
- 05*** Качество управленческих решений

С ЧЕГО МЫ СТАРТОВАЛИ

*К МОМЕНТУ СТАРТА ПРОЕКТА У НАС УЖЕ
БЫЛА СИЛЬНАЯ БАЗА ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ.*

МЫ ИСПОЛЬЗУЕМ:

- ✓ Интервью по компетенциям
- ✓ STAR
- ✓ PARLA
- ✓ Проективные вопросы
- ✓ Психолингвистический анализ речи
- ✓ Оценку мотивации
- ✓ Оценку потенциала
- ✓ Референс-чеки
- ✓ Обучение рекрутеров и руководителей навыкам оценки

**ПОЧЕМУ ДАЖЕ СИЛЬНЫЕ
ИНСТРУМЕНТЫ НЕ ВСЕГДА ДАЮТ
ПОЛНУЮ КАРТИНУ О КАНДИДАТЕ?**

ГЛАВНЫЙ ПАРАДОКС ИНТЕРВЬЮ

ИНТЕРВЬЮ ХОРОШО ПОМОГАЕТ ПОНЯТЬ:

- ✓ Какой у кандидата опыт
- ✓ Какие задачи он выполнял
- ✓ Какие результаты получил
- ✓ Как он презентует свои достижения

НО НАМ ВАЖНО СПРОГНОЗИРОВАТЬ ДРУГОЕ:

- ✓ Как он поведет себя в новой роли
- ✓ Что будет его мотивировать
- ✓ Как он встроится в команду
- ✓ Как будет работать с руководителем
- ✓ Что поможет ему раскрыться
- ✓ Что может стать риском

**КАЧЕСТВЕННОЕ ИНТЕРВЬЮ
ПОМОГАЕТ ПОНЯТЬ, КАК ОН БУДЕТ
ДЕЙСТВОВАТЬ ДАЛЬШЕ**

ГДЕ ВОЗНИКАЕТ РИСК ОШИБКИ

КАНДИДАТ ГОВОРИТ ЗНАКОМЫЕ СЛОВА

- «Мне важно развитие»
- «Хочу интересные задачи»
- «Ценю сильную команду»
- «Готов брать ответственность»

РЕКРУТЕР СЛЫШИТ ЗНАКОМЫЙ СМЫСЛ

- Развитие = карьерный рост
- Интересные задачи = сложные проекты
- Сильная команда = экспертиза коллег
- Ответственность = самостоятельность

НО У КАНДИДАТА МОЖЕТ БЫТЬ СОВСЕМ ДРУГАЯ ЛОГИКА

- Развитие = больше денег
- Интересные задачи = меньше рутины
- Сильная команда = руководитель, который не бросит
- Ответственность = право самому принимать решения

***ОШИБКА ВОЗНИКАЕТ ТАМ,
ГДЕ МЫ ПЕРЕСТАЕМ УТОЧНЯТЬ
И НАЧИНАЕМ ДОДУМЫВАТЬ.***



ПОЧЕМУ ОПЫТНЫЙ РЕКРУТЕР ТОЖЕ МОЖЕТ ОШИБАТЬСЯ

***ЧЕМ ОПЫТНЕЕ РЕКРУТЕР, ТЕМ
БЫСТРЕЕ ОН ВИДИТ ПАТТЕРНЫ.
ЭТО ПОМОГАЕТ.
НО В ЭТОМ ЖЕ ЕСТЬ РИСК.***

ОПЫТНЫЙ ИНТЕРВЬЮЕР МОЖЕТ СЛИШКОМ БЫСТРО РЕШИТЬ:

- «я уже понял кандидата»;
- «ОН ТОЧНО СИЛЬНЫЙ»;
- «ОН НЕ НАШ»;
- «здесь высокий риск»;
- «такие обычно быстро уходят»;
- «ОН ПОХОЖ НА ТЕХ, КТО У НАС УЖЕ
БЫЛ НЕУСПЕШЕН».

Проблема не в том, что у рекрутера появляются гипотезы. Проблема начинается тогда, когда гипотеза становится решением раньше, чем мы собрали достаточно фактов.

КАК ПОЯВИЛАСЬ ИДЕЯ

ВО ВРЕМЯ ОБУЧЕНИЯ НА ПРОГРАММЕ БИЗНЕС-ПСИХОЛОГИИ ПОЯВИЛАСЬ ИДЕЯ: ЧТО ЕСЛИ ОБЪЕДИНИТЬ КОМПЕТЕНЦИИ РЕКРУТЕРА И КОМПЕТЕНЦИИ КОУЧА

ДЛЯ ЧЕГО?

- глубже слушать;
- точнее задавать вопросы;
- меньше интерпретировать;
- лучше понимать мотивацию;
- видеть не только опыт, но и человека в контексте будущей роли.

ЧТО МЫ НАЗЫВАЕМ КОУЧИНГОВЫМ ПОДХОДОМ РЕКРУТЕРА

*КОУЧИНГОВЫЙ ПОДХОД РЕКРУТЕРА — ЭТО СПОСОБ
ПРОВОДИТЬ ИНТЕРВЬЮ, ПРИ КОТОРОМ РЕКРУТЕР
СОХРАНЯЕТ ЗАДАЧУ ОЦЕНКИ, НО ДЕЙСТВУЕТ ИЗ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ПОЗИЦИИ.*

**ОН ПОМОГАЕТ КАНДИДАТУ
ТОЧНЕЕ РАСКРЫТЬ:**

- ОПЫТ;
- МОТИВАЦИЮ;
- ЦЕННОСТИ;
- СПОСОБ МЫШЛЕНИЯ;
- КРИТЕРИИ ВЫБОРА;
- ОТНОШЕНИЕ К ОТВЕТСТВЕННОСТИ;
- ПОТЕНЦИАЛ В НОВОЙ СРЕДЕ.

**ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ — ПОЛУЧИТЬ
БОЛЬШЕ КАЧЕСТВЕННЫХ ДАННЫХ
ДЛЯ РЕШЕНИЯ О НАЙМЕ.**

БЛОК 2.



КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ПОМОГАЮТ РЕКРУТЕРУ

ВИДЕТЬ ГЛУБЖЕ И СНИЖАТЬ СУБЪЕКТИВНОСТЬ

— ОЛЕСЯ ПУЛЯЕВА —



КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ОСОБЕННО ВАЖНЫ В ПОДБОРЕ

*ЭТИ НАВЫКИ ПОМОГАЮТ РЕКРУТЕРУ НЕ ПРОСТО
ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ, А ИССЛЕДОВАТЬ ПОВЕДЕНИЕ,
МОТИВАЦИЮ И ПОТЕНЦИАЛ КАНДИДАТА.*

6 КОМПЕТЕНЦИЙ, КОТОРЫЕ МЫ АДАПТИРОВАЛИ ДЛЯ РЕКРУТЕРА:

- 01*** Активное слушание
- 02*** Присутствие в диалоге
- 03*** Сильные вопросы
- 04*** Безоценочность
- 05*** Исследование мотивации и ценностей
- 06*** Системное мышление

КОМПЕТЕНЦИИ КОУЧА В РАБОТЕ РЕКРУТЕРА

Компетенция	Как проявляется у рекрутера	Что дает в найме
Активное слушание	Слышит смысл, паузы, эмоции, противоречия	Видит мотивацию и скрытые риски
Присутствие в диалоге	Не спешит с выводом, держит исследовательскую позицию	Снижает влияние первого впечатления
Сильные вопросы	Раскрывает причины решений, ценности, драйверы	Дает больше данных для прогноза
Безоценочность	Разделяет факт, гипотезу и интерпретацию	Снижает субъективность
Исследование мотивации	Проверяет, что стоит за словами кандидата	Помогает понять долгосрочную совместимость
Системное мышление	Видит кандидата в связке: роль, команда, руководитель, бизнес	Помогает принимать бизнес-решение, а не оценку «в вакууме»

ПРИМЕР: СИЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

СЛАБЫЙ ВОПРОС:

— Вам важно развитие?

Кандидат почти всегда скажет:

— Да, конечно.

***ТАК МЫ УХОДИМ ОТ СОЦИАЛЬНО
ЖЕЛАТЕЛЬНОГО ОТВЕТА
К РЕАЛЬНЫМ СМЫСЛАМ.***

СИЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

- Что для вас означает развитие?
- Когда вы последний раз чувствовали, что действительно развиваетесь?
- Что тогда происходило?
- Что должно произойти через год, чтобы вы сказали: «Это был правильный карьерный шаг»?
- Что может остановить ваш рост?
- В какой среде вы развиваетесь быстрее всего?

ПРИМЕР: АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ

**АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ В ИНТЕРВЬЮ —
ЭТО НЕ ПРОСТО НЕ ПЕРЕБИВАТЬ.**

ЭТО СПОСОБНОСТЬ ЗАМЕЧАТЬ:

- что кандидат говорит первым
- где делает паузу
- где уходит в общие слова
- где появляется энергия
- где появляется напряжение
- какие темы повторяет
- где опыт звучит прожито,
а где — выученно

ОБЫЧНЫЙ СЦЕНАРИЙ:

кандидат ответил → следующий вопрос

ГЛУБИННЫЙ СЦЕНАРИЙ:

кандидат ответил → рекрутер заметил

смысл → уточнил → проверил гипотезу

→ получил данные

ПРИМЕР: ФАКТ ПРОТИВ ИНТЕРПРЕТАЦИИ

*ОДНА ИЗ ГЛАВНЫХ ЗАДАЧ — НАУЧИТЬСЯ
ОТДЕЛЯТЬ ФАКТ ОТ ВЫВОДА.*

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ:

Кандидат немотивирован

ФАКТ:

На вопросы о развитии отвечал общими фразами, не привел ни одного примера самостоятельной инициативы за последний год.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ:

Кандидат лидерский

ФАКТ:

В трех кейсах кандидат сам инициировал решение, распределял роли и отвечал за итоговый результат.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ:

Кандидат не наш.

ФАКТ:

Кандидат ожидает высокий уровень автономии, а роль предполагает плотную синхронизацию с руководителем и короткие циклы контроля

ФАКТ МОЖНО ОБСУЖДАТЬ.
ИНТЕРПРЕТАЦИЮ МОЖНО ТОЛЬКО
ОСПАРИВАТЬ.

КАК ЭТО СНИЖАЕТ СУБЪЕКТИВНОСТЬ

БЫЛО:

Вопрос → ответ → впечатление → решение



СТАЛО:

Вопрос → ответ → уточнение → факт
→ гипотеза → проверка → решение

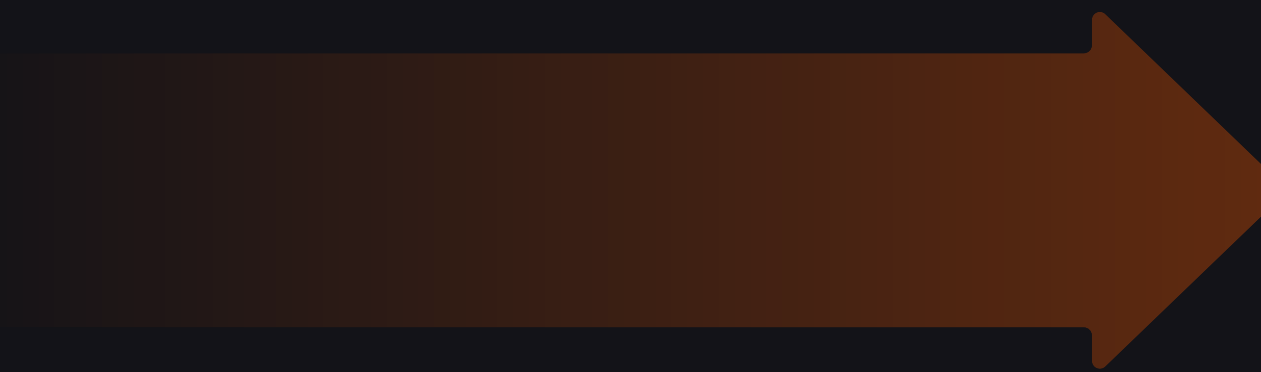
КОУЧИНГОВЫЙ ПОДХОД ПОМОГАЕТ ВСТРОИТЬ
В ИНТЕРВЬЮ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КОНТУР ПРОВЕРКИ.

РЕКРУТЕР НАЧИНАЕТ ЗАДАВАТЬ СЕБЕ ВОПРОСЫ:

- 01 Что я сейчас услышал как факт?
- 02 Какую гипотезу я сформировал?
- 03 Чем она подтверждается?
- 04 Какой вопрос поможет ее проверить?
- 05 Что это значит для будущей роли кандидата?

**ТАК ИНТЕРВЬЮ СТАНОВИТСЯ НЕ
РАЗГОВОРОМ «ПО ОЩУЩЕНИЯМ»,
А ИНСТРУМЕНТОМ ПРИНЯТИЯ
HR-РЕШЕНИЯ.**

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ ПОДХОДА



**МЫ УВИДЕЛИ ЭФФЕКТ
В ТРЕХ ЗОНАХ.**

1. КАЧЕСТВО ИНТЕРВЬЮ

Интервью стали глубже. Появилось больше уточняющих вопросов. Кандидаты начали лучше раскрывать мотивацию, ценности и карьерные ожидания.

2. КАЧЕСТВО ОЦЕНКИ

В обсуждении кандидатов стало больше фактов и меньше формулировок:

- «мне кажется»;
- «по ощущениям»;
- «он вроде сильный»;
- «что-то не то».

3. КАЧЕСТВО КОММУНИКАЦИИ С БИЗНЕСОМ

Рекрутеры стали точнее объяснять нанимающим менеджерам:

- почему кандидата стоит продвигать дальше;
 - где есть риски;
 - какая мотивация у кандидата;
- в какой среде он будет наиболее успешен.

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД

01

**КОУЧИНГОВЫЙ ПОДХОД НЕ ЗАМЕНЯЕТ
ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ.
ОН ДЕЛАЕТ ЕГО ГЛУБЖЕ.**

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД

02

**ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ
ПОМОГАЕТ ПОНЯТЬ:
ЧТО ЧЕЛОВЕК ДЕЛАЛ.**

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД

03

**STAR И PARLA ПОМОГАЮТ ПОНЯТЬ:
КАК ИМЕННО ОН ДЕЙСТВОВАЛ.**

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД

04

**КОУЧИНГОВЫЙ ПОДХОД ПОМОГАЕТ ПОНЯТЬ:
ПОЧЕМУ ОН ТАК ДЕЙСТВОВАЛ И ЧТО ЭТО
ГОВОРИТ О ЕГО БУДУЩЕМ ПОВЕДЕНИИ**

***СИЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ —
ЭТО НЕ НАБОР ВОПРОСОВ,
А ИНСТРУМЕНТ ПРИНЯТИЯ
РЕШЕНИЙ***



ГЛУБЖЕ

— ВИДЕТЬ НЕ ТОЛЬКО ОПЫТ,
НО И МОТИВАЦИЮ, ЦЕННОСТИ
И ПОТЕНЦИАЛ.

ТОЧНЕЕ

*— ОПИРАТЬСЯ НА ФАКТЫ,
А НЕ НА ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ.*

ЧЕСТНЕЕ

***— МЕНЬШЕ ДОДУМЫВАТЬ ЗА КАНДИДАТА
И ЛУЧШЕ ПОНИМАТЬ ЕГО В КОНТЕКСТЕ РОЛИ,
КОМАНДЫ И БИЗНЕСА.***

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

ВОПРОСЫ?



@EAMELIHOVA



@OLESSYA_PULYAEVA