

Как Google на самом деле проводит собеседования



Лазло БОК

HR-директор Google

«У вас никогда не будет второго шанса произвести первое впечатление», — таков был слоган рекламной кампании шампуня Head & Shoulders в 1980-х. К сожалению, в этом заключается суть того, как работает большинство собеседований. Кучу всего написали о том, как важны „первые пять минут“ собеседования; также описывалось, как интервьюеры проводят большую часть собеседования для подтверждения своих же первых впечатлений. Если вы им понравились, то они ищут причины любить вас ещё больше.

«Если им не понравились ваше рукопожатие или неловкое вступление, то они потратят оставшееся время, чтобы найти причины для отказа»

Триция Прикетт и Ниха Гада-Джейн, студенты психологии из Университета Толедо вместе с профессором Фрэнком Берньери в 2000 году сообщили об исследовании, которое доказывает, что по первым 10 секундам интервью можно спрогнозировать его исход. Проблема в том, что прогнозы по первым 10 секундам бесполезны. Они создают ситуацию, в которой интервью тратят на то, чтобы подтвердить представления о ком-то, а не оценить его по-настоящему. <...> По малейшему взаимодействию мы делаем снимок, бессознательное подтверждение под влиянием своих предубеждений. Не осознавая того, мы переходит от оценки кандидата к охоте за доказательствами, которые подтвердят первые впечатления.

Другими словами, большинство собеседований - это пустая трата времени, поскольку 99,4% времени уходит на подтверждение впечатления интервьюера в первые 10 секунд. «Расскажите о себе», «Ваша самая большая слабость?», «Ваша сильная черта?». Бесполезно. Тематические интервью и головоломки, используемые многими фирмами, такие же никудышные. К таким относятся проблемы вроде этих:

«Ваш клиент — производитель бумаги, который рассматривает строительство второго завода. Должен ли он [его строить]?»

«Предположите, сколько заправок на Манхэттене».

«Или "Сколько шариков для гольфа поместится внутри Boeing 747"»

Некоторые из этих вопросов были и, уверен, будут использовать в компании [Google]. Прошу прощения. Мы делаем всё возможное, чтобы препятствовать этому. И когда наши старшие руководители — включая меня — каждую неделю рассматривают претендентов, то игнорируют ответы на такие вопросы.

В 1988 году Фрэнк Шмидт и Джон Хантер опубликовали анализ исследований за 85 лет о том, как оценки прогнозируют [реальную] производительность. Они

просмотрели 19 разных оценочных техник и обнаружили, что обычные, неструктурированные собеседования довольно плохо предсказывают, как [человек] будет работать после найма.

У неструктурированных интервью r^2 равен 0,14. Это значит, что они могут объяснить только 14% качеств сотрудника. Это несколько выше рекомендаций (объясняют 7% качеств) и времени работы (3%). Лучший прогноз даёт тестовое задание (29%). Но даже это не может спрогнозировать рабочие качества точно, поскольку реальная работа также включает другие навыки, например, взаимодействие, адаптацию к неопределённым условиям и обучаемость. <...>

«Второй по качеству прогноз можно составить по тесту на общие когнитивные способности (26%)»

В отличие от тематических интервью и головоломок, это настоящие тесты с определённым количеством правильных и неправильных ответов, как в тесте на IQ. Это позволяет прогнозировать, поскольку общие когнитивные способности включают способности к обучению.

Вместе с тестами идут структурированные интервью (26%), во время которых кандидаты отвечают на последовательные вопросы с ясными критериями оценки. Есть два вида структурированных интервью: поведенческие и ситуационные. Во время поведенческих собеседований просят описать предыдущие достижения и те, которые нужны для этого проекта (например „Расскажите о том, когда...“). Ситуационные интервью рассматривают связанные с работой гипотетические ситуации (“Что бы вы сделали, если...”).

Примеры вопросов на собеседовании:

«Приведите случай, когда Ваши качества оказали положительное влияние на команду. Далее: Какой была ваша основная цель? Почему? Как на это отреагировали коллеги?»

«Приведите случай, когда Вы эффективно управляли командой. Как это было? Далее: Расскажите о ваших целях. Как вы знакомили с ними сотрудников и всю команду? Как вы адаптировали свои управленческие качества к разным людям? Что самое важное вы вынесли из этой ситуации?»

«Приведите случай, когда Вы столкнулись с проблемами на работе (с коллегой, конкурентом или клиентом). Почему вам было трудно с ним работать? Далее: Какие шаги вы предприняли, чтобы решить проблему? Что вышло? Что бы вы сделали иначе?»

Цель наших собеседований — предсказать, как кандидаты будут работать после того, как присоединятся к команде. Мы достигаем этого, делая то, что говорит наука („комбинация разных методов оценки лучше одной техники“): комбинируем поведенческие, ситуационные интервью с оценкой общих когнитивных способностей, добросовестности и лидерских качеств.

Чтобы помочь интервьюерам, мы разработали внутренний инструмент под названием qDroid. В нём интервьюер выбирает работу, на которую будет отбираться, смотрит качества, которые хочет проверить на тестах, и руководство

по собеседованию с вопросами для прогноза отправляются ему на почту. Он также может отправить документ другим [сотрудникам], чтобы оценить кандидата с разных точек зрения.

Так почему другие компании не делают так? Ну, это тяжело разрабатывать. Нужно написать [руководства], протестировать их, убедиться, что интервьюеры их придерживаются. А потом постоянно обновлять, чтобы кандидаты не могли подготовить ответы на вопросы. Это большая работа. Но альтернатива — тратить время на типичные интервью, которые либо весьма субъективны, либо дискриминационны»

Источник: <http://www.lookatme.ru/mag/live/experience-news/213397-interview>