

# Работодатель тоже рискует

*Риск работодателя многократно риску кандидата, да и возможности оценить, куда идем, у работника выше...*

*Собеседование призвано, как рентген, взглянуть на кандидата и закрасить «рисунок-раскраску» в форме резюме.*



**Ольга Корниенко**

**вице-президент по  
кадровой политике  
ФГИК «Размах»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## Искусство собеседования — в чем секрет тех, кто успешен?



оберт Шиллер говорил: «У вас может быть множество талантов и даров, вы можете быть исключительно неординарной личностью, но если у вас нет системы и структуры, все это ничего не стоит». Если перевести данную цитату на язык HR, то в совокупности мы увидим, что залог успеха — комбинация профессионального подхода и серьезности подготовки. Безусловно, в тебе должен быть талант и профессионализм, но если нет серьезности подхода, тебя это не спасет. Поэтому секретов здесь никаких быть не может: только тяжелая работа, когда каждый день человек доказывает сам себе, что он соответствует своему уровню, что он находится в топе, что на поезд под названием «жизнь» он не опоздал, что он не праздный зритель, а активный участник этого марлезонского балета.

Как кандидатам, так и начинающим HR, я всегда рекомендую сесть перед зеркалом и рассказать себе про себя, как это делал Фрейд, который занимался самодиагностикой. Уверяю вас, многое из того, что ранее казалось

таким идеальным и правильным, вы увидите по-другому. Попробуйте посмотреть на себя со стороны — глазами человека, который не знает о вас столько хорошего, сколько вы сами о себе знаете, и не любит вас так же сильно, как вы сами себя любите. Первые годы работы HR это помогает ловить себя на неправильных позах, не тех интонациях и тональности, да много всего не совсем нужного... Если мы честны сами с собой, мы для начала и без посторонней помощи можем многое в себе улучшить. Хотя, разумеется, это только первый этаж вашего небоскреба «Я-HR», где фундамент — это глубокие знания и желание, а все последующие этажи — ежедневная работа и постоянное саморазвитие.

## Какие направления менеджмента и психологии вам нравятся в практике собеседования и почему?

— В чистом виде ни один из типов менеджмента в HR не существует. Это та же история как с типами темперамента: есть доминантный и во многом определяющий фактор характера, но свести все к одному знаменателю можно только в редких случаях. Для себя я выделяю три основные пары подходов к собеседованиям. Первая — это риск-менеджмент и правовой. Используя эту комбинацию, мы оцениваем безопасность и уровень риска. Поскольку я беседую лично

только с мидл и топ-менеджерами, и здесь градация оценочных факторов кандидатов несколько другая. Данная методика позволяет нам понять риски от конкретно этого персонажа. Смысл в том, чтобы поставить на свою виртуальную шахматную доску кандидата и оценить в процессе собеседо-

вания, как он повлияет на правовую безопасность, какие риски создаст и как их минимизировать.

Вторая методика — это PR и маркетинг. Эти методики иногда объединяют в информационный менеджмент, но мне кажется, что это не

***Но он не сможет за подготовкой скрыть от вас действительно важную информацию, если интервью будет представлять собой винегрет***



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

верно. Фигуру, которую мы поставили на виртуальную доску, нужно оценивать со стороны приоритетов PR и маркетинговых запросов в общей картине мира компании. Каждая личность приносит в компанию свои таланты, свои характерные особенности, свою температуру по больнице, и все это в совокупности отражается на информационной политике компании.

И третья пара — мотивационно-коммуникативный подход. Когда набираешь топов, нужно понимать, что это публичные фигуры, которые будут транслировать мнение компании как вне, так и внутри нее. И здесь нужно смотреть на уровень даже не столько образования и количество корочек, сколько на всестороннюю развитость. Человек должен быть мотивирован. Ведь это заблуждение, что всем нужны только деньги. Давайте не будем забывать, что на высшей ступени пирамиды Маслоу стоит «Я — как самореализация». Соответственно, топ-персонал, который я набираю, должен уже пройти 3, а в идеале и 4 ступени пирамиды Маслоу и точно понимать, чего он хочет и стоит, адекватно себя оценивать и постоянно «прокачивать» собственные знания и навыки. Эти люди просто в ДНК должны иметь потребность в саморазвитии, внутренний голод и желание узнавать и браться за что-то новое, а иногда

даже готовность, уже впрыгнув в паровоз, по ходу движения разбираться с кнопками. Вот такие люди составляют костяк любой крупной компании.

### **Мода на тесты прошла, но многие без них не могут.**

— По большому счету тесты — это атавизм. Вроде существуют, но, по сути, никому они уже не нужны. Любителям тестов нужно понимать, что любой топ, который держит руку на пульсе, знает как все основные тесты, так и все ходовые вопросы. Даже если не говорить о наборе именно топов, абсолютно все активные люди сегодня умеют пользоваться Интернетом, читают книги и журналы, а это значит, что любой выбранный вами тест не будет для них новостью. Они уже его прошли и знают, что нужно отвечать. На самом деле использовать тесты, на мой взгляд, можно, но только для узкоспециализированных специалистов, которых нужно проверить не на уровень IQ, эмоциональную зрелость или аналитические способности, а на технические навыки по конкретно их специальности. Но это должен быть ваш тест — созданный вами и постоянно обновляемый и редактируемый, чтобы не сталкиваться с опасностью его распространения среди потенциальных кандидатов. В нашей сфере, к примеру, такие тесты могут давать-



ся геодезистам, сметчикам, бухгалтерам. То есть людям, у которых четкой системы в работе больше, чем творческой составляющей.

### **И** Как бы вы разделили методики собеседования?

— Я сторонник того, что, чем больше вы идете по какой-то конкретной ступени, тем больше вы лишаетесь возможности многогранной оценки человека и, соответственно, тем больше вы сами становитесь читаемыми, понятными и предсказуемыми. А это в свою очередь значит, что все ответы кандидатов станут социально желаемыми. Он подстроится под вас, покажет себя правильным человеком с правильной интенсивностью кивания, правильной речью, даже правильной рубашкой. Да, человек в любом случае изучит всю открытую информацию о компании и подготовится к собеседованию — это его обязанность. Но он не сможет за подготовкой скрыть от вас действительно важную информацию, если интервью будет представлять собой винегрет, в котором есть только несколько контрольных точек, обязательных на эту позицию, которых не избежать. Когда вы перескакиваете со стрессового варианта ведения интервью в абсолютное безразличие. Когда вы переключаетесь с темы на тему и порой ставите человека и вовсе в неудоб-

ную позицию. Разумеется, ни в коем случае не нарушая личные границы и рамки приличия. Я говорю о вариативности в процессе прояснения потребности компании, но не в просчитанном графике и схеме для кандидата, а с элементами творческой неожиданности.

Нужно создавать условия, в которых кандидат понятия не имел бы, что у него спросят в следующий момент. Позиция топа всегда подразумевает стрессоустойчивость как один из основополагающих факторов. Это должен быть лидер, который по ходу действия способен принимать оперативные решения. В нашей сфере — в демонтаже промышленных предприятий — ситуации, когда команда сталкивается с новыми условиями, складываются едва ли не каждый день. И если человек не может на собеседовании достойно проявить себя в легкой чехарде собеседования, значит он нам не подойдет.

Поэтому интервью и должно быть непредсказуемым. Я могу отойти к окну, переключиться на что-то другое, демонстративно начать слушать вполуха. А могу, напротив, проявлять явную эмпатию — быть внимательной, доброй, хихикать и делать комплименты его рубашке. Но... Как только я вижу, что человек расслабился, я тут же, не переставая улыбаться и не повышая тона, спрошу у него, на-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



пример: «Как часто вы врете?», «Почему люди воруют?» И первая реакция, которую я увижу, она важнее большинства слов. Ваше собеседование должно быть, как большой красивый весенний букет: состоять из разного и пахнуть по-разному. И правильно составить комбинацию могут только те люди, которые — возвращаясь к первому вопросу — сами обладают профессионализмом и серьезным подходом к подготовке.

**УП** Как и когда вы решаете, глядя на резюме, с кем какое собеседование проводить по глубине, длине, сложности, жесткости?

— Это точно решается, не глядя на резюме. Значимость резюме терялась с годами по мере появления все большего количества сайтов о работе и специалистов, которые за деньги или просто по дружбе сделают максимально гладкое резюме, которое идеально подходит под конкретную вакансию. Поэтому для меня сейчас резюме — это самая первичная стадия отбора. У нас очень часто кандидаты отпадают уже после первичного телефонного интервью менеджером по персоналу. Она звонит кандидату, просит кратко рассказать о самых важных аспектах в его функционале на последнем месте работы, а в ответ слышит, к примеру: «Читайте резюме, там все написано». Тут либо человек с завышенной самооценкой,

который считает тебя недостойным, чтобы тебе рассказывать, и тогда он еще и не умеет слушать, так как менеджер просит рассказать главное, а не то, что расписано умными словами на 12 листов. К тому же, как правило, человек, когда ему звонишь, резюме под рукой не имеет. И часто бывает, что он рассказывает совсем не то, что там написано. Поэтому, как именно вести себя на собеседовании с конкретным человеком, можно решить только в процессе этого самого собеседования — когда ты уже видишь реакции кандидата и его самого.

**УП** УП знает немало HR, которые разработали свои методики и оригинальные вопросы. Их знают работодатели (особенно хэдхантеры) и периодически переманивают к себе с повышением гонорара. Они говорят УП, что никаких секретов в методике и их «убойных» вопросах нет. Все дело в их умении понимать ответы кандидатов. Ваше мнение?

— Методик действительно не существует. Существует совокупность того, о чем мы говорили выше. Все новаторы, создавшие, как кажется многим, собственные методики, — это люди с профессиональным и системным подходом. Но в HR любая система не статична, она приспособляется, меняет форму, структуру

и «химический состав» в зависимости от того, насколько сценарий идет не по плану или когда, задав какой-то проходной вопрос, ты цепляешь огромный пласт, который кандидат не отобразил в своем резюме, и по-

мает, что он машинист. Нет универсальных схем. Жизнь — открытая система. Социум — открытая система. Есть люди, которые работают каждый день над собой и поднялись в своей профессии так высоко, что кажется,

## НУЖНО СОЗДАВАТЬ УСЛОВИЯ, В КОТОРЫХ КАНДИДАТ ПОНЯТИЯ НЕ ИМЕЛ БЫ, ЧТО У НЕГО СПРОСЯТ В СЛЕДУЮЩИЙ МОМЕНТ

нимаешь, что именно это важно и значимо, а значит нужно с этим поработать и разобраться. И по сравнению с этим уже не важно его отношение к корпоративному дресс-коду, опозданиям и т.д.

В HR не работает подход Китая, который берет за бешеные деньги иностранного дорогостоящего специалиста, выжимает из него все соки и идеи и запускает собственное производство. Но универсального HR не существует. Если он вам скажет, что у него все отлажено и он всегда знает, что спрашивать, и есть своя методика, — бойтесь такого специалиста. Он уже сошел с поезда. А может, и хуже — поезд давно уехал и обдал его клубами дыма на прощанье. А он сидит на рельсах и до сих пор ду-

что они изобрели прорывной метод. Но это люди, которые понимают, что если ты решил, что все можешь, это начало конца.

**И** Вопросы на засыпку — когда их стоит пускать в дело и как (незаметно или нарочито в лоб)?

— Вопрос может быть предельно простой. Он становится вопросом на засыпку, только если задать его в нужный момент. Например, вы общаетесь с человеком на топовую инженерную специальность, и он вдохновенно рассказывает о сложном технологическом процессе, который он реализовал на своей последней работе. А в середине его монолога вы спрашиваете: «А вы хорошо спите?» Казалось бы, отвлеченный

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вопрос. Это касается того, что он рассказывал? Нет. Зачем вам это? Чтобы посмотреть реакцию, вариантов которой может быть масса. Проверяется стрессоустойчивость, гибкость, неординарность мышления.

Он засмеется, он замнется, он удивится, он обидится, он прямо спросит: «Простите, а как это касается нашей беседы?» — и это тоже хороший ответ, который показывает, что человек уверен в себе, что он слож-

***Он подстроится под вас, покажет себя правильным человеком с правильной интенсивностью кивания, правильной речью, даже правильной рубашкой***







но выбивается из темы и не боится сказать, что думает, причем делает это вежливо и не высказывая обид. Человек оскорбляется, когда его корректно прерывают, чаще от заниженной самооценки. Философия цигун говорит, что можно обидеть только того, кто хочет обидеться. И топа от рядового персонала отличает манера поведения в нужный момент. Ситуация делает любой вопрос вопросом на засыпку.

**УП** Какие вопросы могут вскрыть склонность кандидата к кражам, если резюме идеально, как и отзывы?

— В одном из номеров «УП» было потрясающее интервью основателя компании Good wood Андрея Дубовенко, который рассказывал о кражах в компаниях и о том, почему временами проще дать человеку что-то получить для себя, воспринимая это не как воровство, а как контролируруемую слабость, назовем это так. Со многими его тезисами я полностью согласна. А что касается вопросов... нельзя забывать, что люди очень часто говорят откровенно о важных вещах, когда вы проецируете свои вопросы на третьих лиц. Поэтому в нужный момент, когда вы уже прошли стадию знакомства и беседа располагает, пожалуйста ему на какую-то произошедшую историю с воровством информации, порассуждайте с ним о

том, что толкает человека на воровство, обсудите с ним вышеупомянутое интервью Андрея Дубовенко. И если вы хотя бы немного разбираетесь в психологии, вы поймаете самое главное — первичную реакцию. Сначала смотрите на него, а только потом уже слушайте. Человек раскроется. Если человек начнет слишком ярко и громко восклицать, обсуждать и сетовать «ах он негодяй», «это так плохо» — мне не нужен этот человек. Мы не берем учителя, мы берем топа, который не должен делить мир на черное и белое. И брать мы должны человека, который готов разобраться в ситуации и найти не правду, которая у каждого своя, а истину, которая и есть совокупность фактов, анализ мнений и причинности обеих сторон и независимую экспертную оценку.

**УП** Сегодня мидл-менеджеры соглашаются на гонорар от компании только с целью выйти, посмотреть на объем реальной работы и решить — оставаться в компании или уйти (работой многие не дорожат, увы) Можно ли выявить таких людей и как?

— А вы знаете, я не вижу здесь ничего плохого. Когда человека принимают на работу, рискуют обе стороны. Мы забываем, о том, что это, как брак, который неизвестно чем кончится. Мы прошли собеседование, мы



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



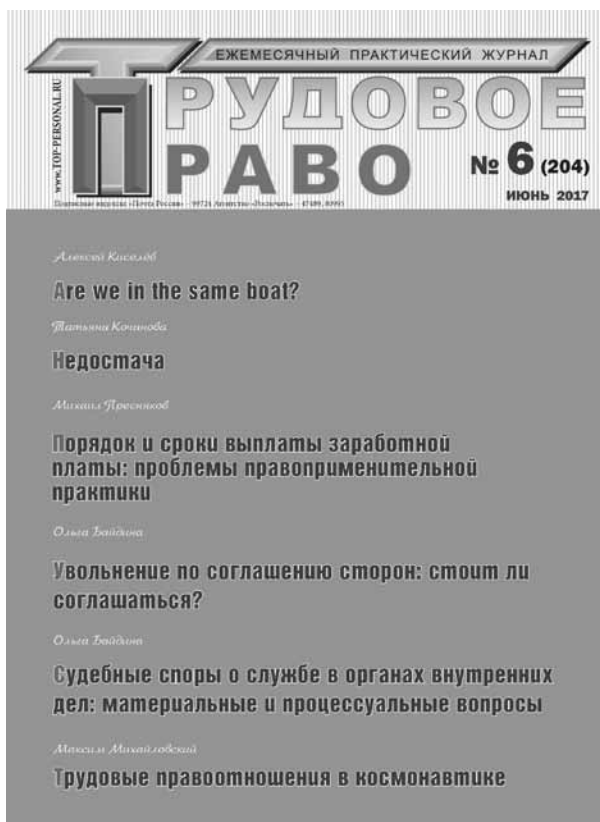
влюбились друг в друга, расписались в договоре, а дальше для кого-то за медовым месяцем последует счастливая совместная жизнь до пенсии, а для кого-то и развод. Работодатель тоже рискует. У нас есть ожидания к кандидату. Мы ждем, что увидим то, что увидели на собеседовании, — тот темп, ту динамику. Бывает, что это не так. Это значит, что человек умеет себя продавать. А «медовый месяц» показывает работодателю, какой ты, когда устал, когда у тебя 5 проектов, а не 3, когда до заказчика даже дозвониться — это уже история. Это такой же показательный момент, как увидеть свою невесту, когда она не накрашена или сожгла яичницу. Все-

го не предугадать, нужно смотреть по обстоятельствам.

**УП** Роботизация поражает. Боты с нами беседуют везде (банки, связь). Есть уже и немало программ собеседования, где с кандидатом говорит робот. Когда начнут летать авто (когда роботы смогут полноценно заменить рекрутера)? Сто лет назад опрос показал, что люди ждали полета авто в 1930 году.

— Да, роботизация поражает. Но на вопрос: «Когда роботы заменят HR?» — я бы ответила, как любят евреи — вопросом на вопрос. А как скоро пластмассовая таблетка с наклейкой «клубника» доставит вам столько же удовольствия, сколько настоящая клубника? Можете дать ориентировочный период времени? Или когда создадут детектор лжи, который человек не сможет обмануть? Ведь огромные корпорации и министерства над этим работают. А человеческий мозг все равно сильнее. Пока это не случилось, предположение, что робот может заменить HR ... Для меня это шутка.

Я очень надеюсь, что «Управление персоналом» читают, помимо HR, и кандидаты — мыслящие и ищущие информацию. И тем и другим я хотела бы сказать — не кичитесь своим опытом. Читайте, учитесь, не стыди-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



тесь признавать ошибки и извлекать из них уроки. В конце концов, есть те, кто окончил институт, а есть те, кто окончил три библиотеки. Отсутствие финансовых возможностей не является сдерживающим фактором для личности жаждущей, талантливой и с пытливым умом. Не считайте зазорным спросить у тех, кто, как вам кажется, лучше вас в этом. Если они действительно достойны, для них это не будет в тягость. Потому что в их жизни уже пройден этап, который сегодня вызывает у вас трудности. И лично мне никогда не жалко делиться информацией, потому что это, как книга, которую я уже не просто неоднократно прочла, а выучила наи-

зусь. И я отдам ее с радостью — с дарственной подписью, пометками на полях и всеми своими контактами. Не надо бояться учиться, а вот учить нужно только тогда, когда вас об этом просят.

\* Ольга Валентиновна Корниенко,  
вице-президент по кадровой  
политике ФГИК «Размах».

Беседовала Анна Баграмова

Журнал 

2017 г.



### Справка:

Сайт компании <http://raz-max.com>

ФГИК «Размах» занял 47 позицию в списке крупнейших демонтажных компаний мира.

Лидер российского рынка остается единственным представителем России в топ-100...