



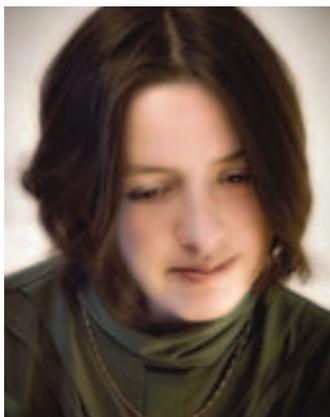
# Эффективное рекрутинговое интервью: диалог с неизвестностью

**О**бразовательная модель MBA, много лет удерживающая первенство среди программ управленческого обучения, сегодня становится все более спорной – существенно изменяются запросы современных компаний. Реальность международной экономики такова, что будущим менеджерам необходи-

мо уметь действовать в незнакомых, непредсказуемых ситуациях, которые в силу своей новизны отсутствуют в портфеле изучаемых кейсов.

Появление новых ситуаций связано с состоянием современного мира – лавинообразным развитием технологий, быстрым изменением рынков и ростом пересечений и взаимных

влияний различных культур. Филиалы одной компании могут находиться в самых разных точках земного шара, а в одном офисе могут работать люди разных национальностей, воспитанные под влиянием различных культур и имеющие разный уровень образования. Проблема самообразования, инициативы и творчества в таких



► **Анна Царева**

кандидат экономических наук,  
преподаватель факультета  
социологии СПбГУ

условиях становится очень весомой. Требуются кадры, способные мыслить креативно и новаторски, – люди, которые не опустят руки и не растеряются перед лицом непредвиденных ситуаций.

Россия, по нашему мнению, сегодня обладает уникальной возможностью. События последнего исторического периода были таковы, что экономическая и политическая ситуация в стране менялась с огромной скоростью, вынуждая россиян активно развивать свои деловые навыки, способности к адаптации и стрессоустойчивость. Таким образом, в сравнении с «защищенными» западными европейцами у русского бизнеса намного больше опыта работы в ситуациях неопределенности. Мы считаем это особым шансом для развития путем соединения российского и европейского опыта, новых методов и техник бизнеса, и в первую очередь – в сфере человеческих ресурсов.

Компаниям, идущим в ногу со временем и нацеленным в будущее, требуется нечто большее, чем просто наем на работу человека, легко приспосабливающегося к обстоятельствам. Мы полагаем, что, разрабатывая рекрутинговую политику компании, благоразумнее проститься с иллюзией того, что предлагаемая должность на



► **Татьяна Шмид-Верле**

независимый предприниматель,  
специалист в области  
финансового консалтинга  
и интеркультурного менеджмента

все 100% будет соответствовать всему, что умеет и знает кандидат. Точно так же не существует работников, которые мгновенно и полностью могут подстроиться под нужды фирмы. Гораздо более вероятно, что успеха на предлагаемой позиции добьется соискатель, имеющий соответствующую мотивацию.

С такой точки зрения должностные задания, с одной стороны, и портфолио навыков соискателя – с другой, имеет смысл рассматривать как элементы садовой архитектуры: их желательно вырастить до определенного размера, за ними необходимо ухаживать, и они обязательно будут изменяться с течением времени и развитием фирмы и самого кандидата. Различие требований и умений – творческая платформа для дальнейшего развития работника внутри фирмы и вместе с ней, и собеседование о приеме на работу может послужить исходной точкой для такого развития. Таким образом, именно верное определение мотивации кандидата становится одной из важнейших задач рекрутингового интервью.

**Мотивация к успеху:  
какой он, наш портрет?**

**На картине какого размера мы могли бы мысленно изобразить наших со-**

**искателей? И на какой картине хотели бы быть изображены они сами?**

Эти два необычных вопроса должен задать себе менеджер перед началом собеседования с потенциальными сотрудниками. Зачем это нужно – поясним на историческом примере.

Маркиза де Помпадур, прославившаяся в истории как фаворитка и возлюбленная французского короля Людовика XV, – яркий пример сотрудника, сделавшего звездную карьеру. Она оказывала влияние на политику Франции в течение более 10 лет. Эта женщина владела многими качествами, необходимыми успешному менеджеру: гибкость поведения, творческий подход, быстрое изучение нового, хорошая ориентация в незнакомом окружении. Именно эти умения и навыки необходимы сотруднику для успешной карьеры в организации.

Портрет мадам Помпадур работы Франсуа Буше выполнен на холсте размером точно 202 см x 157 см. Эта картина занимает значительную часть стены в галерее «Новая пинакотека» в Мюнхене. Маркиза изображена в манере, которую обычно использовали для портретов видных государственных деятелей – и достаточно необычно для портрета женщины того времени.

Говоря современным деловым языком, это рекордная высота, завоеванная работником топ-менеджмента в условиях крайней неопределенности. Размер холста, на котором разместились портрет маркизы, – не что иное, как символ ее личного интереса к власти, стремления к управлению и желания оказывать влияние на организацию, в данном случае – на французский королевский двор. Эта женщина упорно искала возможность приблизиться к королю и добилась цели. К удивлению «организации», то есть французского двора, вместо того, чтобы, как это обычно происходило с мимолетными фаворитками, «быть уволенной» после трех недель «пребывания в должнос-



Портрет мадам де Помпадур  
Франсуа Буше, 1756. Холст, масло

ти», эта женщина на долгих 10 лет стала человеком первостепенной важности во французской политике, в полном смысле мадам Помпадур (durer (фр.) – «длиться»). Благодаря своему таланту, интуиции и легкой обучаемости маркиза успешно адаптировалась к изменчивой атмосфере интриг и неписаных правил. Она взрастила внутри «фирмы»-двора

собственные микрокультуры, в частности театр, в спектаклях которого стремились принять участие все придворные. Она продемонстрировала практически неисчерпаемый запас жизненных сил, выносливости и ума, возвысив и распространив статус своей «фирмы» далеко за пределы французских границ – и по сей день французский двор времен Людовика

и Помпадур занимает величественное место в истории и культуре. Эта женщина явно стремилась получить для своего портрета самый большой холст, демонстрируя особый подход к работе внутри компании.

#### Ключевой момент: верная оценка личности соискателя

Итак, в ходе рекрутингового собеседования менеджер, проводящий интервью с кандидатом, должен четко определить – какого размера и вида должен быть «холст» для потенциального сотрудника с точки зрения компании и с его собственной точки зрения, иными словами – как данный сотрудник оценивает себя самого и как он будет

К удивлению «организации», то есть французского двора, вместо того, чтобы, как это обычно происходило с мимолетными фаворитками, «быть уволенной» после трех недель «пребывания в должности», эта женщина на долгих 10 лет стала человеком первостепенной важности во французской политике.

в перспективе оценен компанией. Собеседование с многообещающим сотрудником аналогично поиску «мадам Помпадур» – сильной творческой личности, которая не только обещает достигнуть в будущем высоких управленческих позиций, но и способна мотивировать и вести за собой других сотрудников и даже, возможно, изменять к лучшему стратегию и устои компании.

Кроме поиска талантливых менеджеров, которые могут в перс-

пективе достигнуть ключевых позиций, не стоит забывать и о развитии возможностей других специалистов. Такие сотрудники могут быть не заинтересованы в управленческой карьере, но нацелены на развитие «вглубь» – на высокоспециализированные и востребованные компанией виды деятельности.

Поэтому задолго до начала собеседований с потенциальными сотрудниками менеджеру необходимо оценить климат внутренней культуры компании и четко определить следующее.

- ▶ Хотим ли мы обеспечить наших «маркиз де Помпадур», то есть перспективных менеджеров компании, достаточной свободой и в то же время условиями для развития своих талантов внутри компании?
- ▶ Принимаем ли мы тот факт, что они могут по собственной инициативе искать и выполнять работы, изначально для них не предназначенные, а не только исполнять свои прямые обязанности, а также стремиться расширить спектр своих должностных задач?
- ▶ Или мы жестко придерживаемся иерархии управления с детальным описанием поставленных перед сотрудниками задач, без всяких исключений для особо творческих личностей с новаторскими идеями?
- ▶ Какими личностными характеристиками должны обладать нужные нашей компании специалисты, которые не являются «мадам Помпадур»?
- ▶ Можем ли мы определить эталон требований к командным, управленческим и социальным навыкам кандидатов при приеме на работу?
- ▶ Каким образом мы можем мотивировать специалистов адаптироваться к правилам поведения, диктуемым корпоративной культурой, и к другим сотрудникам?

Ответы на все эти вопросы будут оказывать влияние на критерии отбора кандидатов для собеседования. Особенно важным нам кажется развитие интуиции менеджера, позволяющей верно определить глубинные личные качества кандидата. Чтобы найти сотрудников, действительно отвечающих установленным критериям, менеджеру придется не только оценить профессиональные навыки кандидата, но буквально «заглянуть в душу», понять потенциальные возможности человека.

Определение перечня профессиональных умений соискателя – это часть рекрутингового собеседования, связанная с наименьшим риском для компании. Несовпадение культуры компании и личностных особенностей кандидата может иметь гораздо более неприятные последствия. Чтобы раскрыть глубинные качества личности соискателя, менеджеру придется ступить с безопасной территории стандартного сценария интервью по фиксированным вопросам и использовать нестандартные сценарии, позволяющие собеседникам быть более открытыми и избавляющие кандидата от коварного врага – боязни «неверного ответа».



салон  
МЕХОВ

luxurious... you and your furs  
роскошные... ты и твои меха

Товар сертифицирован

универмаг  
"Московский"  
Московский пр., 205  
тел. 438 14 20  
www.moskovsky.ru

## Асимметричная информация и внутренние ценности

Как правило, когда соискатель приходит на интервью, у него уже есть определенные ожидания – он полагает, что менеджер хорошо изучил его резюме, счел его интересным и надо быть готовым к разного рода провокационным вопросам. В реальности же часто все происходит совсем иначе.

Реальность менеджера-интервьюера: в этот день у него было несколько неудачных встреч, секретарь в отпуске, ассистент не подготовил резюме для следующего кандидата, а коллега предлагает проинтервьюировать еще одного кандидата в 7 вечера, как раз в тот момент, когда сам менеджер уже собирался домой. Ко всему прочему он перепутал резюме и перепутал имена кандидатов.

Реальность соискателя: вместо того чтобы быть спокойным, сконцентрированным и внимательным, он:

- ▶ изучил горы научной литературы, ночами штудировал книги и документы по профессиональным вопросам и непосредственно перед собеседованием многократно репетировал свою речь;
- ▶ если соискатель должности – женщина, она может нервничать по поводу слишком короткой юбки, которую пришлось надеть на интервью с работодателем, так как юбку подходящей длины она не успела забрать из химчистки (это однажды случилось с одним из авторов, но она, тем не менее, получила тогда работу);
- ▶ потратил солидные суммы на книги по теме «Как получить работу, обойдя 200 конкурентов» и
- ▶ сидит теперь на стуле перед работодателем, совершенно измотанный, тщетно пытаясь вспомнить первую фразу своей «презентации».

**Метафора позволяет менеджеру собрать информацию о глубинных личностных ценностях кандидата, прояснить его мотивацию по многим вопросам, существенным для карьеры в данной компании.**

Таким образом, собеседники в начале интервью (а в самом критическом случае – до самого конца интервью) могут исходить из совершенно разных реальностей. Разрыв между информацией, которой владеют взаимодействующие стороны, и их предположениями по поводу будущей ситуации может быть весьма существенным – это явление в экономике и психологии получило название «асимметричная информация».

Эффективной техникой работы с «асимметричной информацией» может стать использование в собеседовании метафор из самых различных областей: музыки, театра, живописи (один из примеров использования метафоры «мадам Помпадур» был приведен в начале статьи). Источник метафор в окружающем нас мире поистине неисчерпаем. Метафора позволяет менеджеру собрать информацию о глубинных личностных ценностях кандидата, прояснить его мотивацию по многим вопросам, существенным для карьеры в данной компании.

**Театральная метафора, которая может быть использована для определения отношения кандидата к теме авторитета, инициативы и ответственности: пьеса Генриха фон Кляйста «Принц Фредерик Гамбургский» (1809–1811 гг). Принц Фредерик Гамбургский, будучи во главе кавалерийского отряда, начал битву с армией противника – шведами – вопреки приказу своего генерала, который запретил ему вступать в бой. Принц выиграл битву. Вопрос к кандидату: что бы вы сделали на месте генерала? А на месте принца Фредерика?**

## Интервью как инструмент для структурирования индивидуального вознаграждения

Тем не менее многие западные компании до сих пор «идут путем наименьшего сопротивления», работая по устаревшим стандартным рабочим контрактам. Это облегчает организацию процесса, но не учитывает важность индивидуальной мотивации сотрудников. Русские компании могут воспользоваться неудачным опытом западных коллег, активно используя собственные варианты индивидуального премирования сотрудника.

Подобный подход может принести много пользы, в денежном или нематериальном смысле, как фирме, так и соискателю:

- ▶ во-первых, это помогает уменьшить разницу между стандартным перечнем должностных обязанностей и реальными задачами, которые принимает на себя кандидат, вступая в должность;
- ▶ во-вторых, это позволяет индивидуализировать вопрос оплаты профессиональных услуг самого кандидата;
- ▶ в-третьих, такой подход позволяет эффективно определить материальную (денежную) и нематериальную (например, курсы изучения иностранных языков, курсы повышения квалификации и т. д.) части вознаграждения труда кандидата. Работодатель может объединить знания, полученные во время интервью, и предложить соискателю пакет предложений относительно будущей должности, подобранный индивидуально, в соответствии с глубинными личностными и профессиональными качествами кандидата. Безусловно, единые стандарты премирования необходимы. Однако индивидуальный подход с учетом преимуществ сотрудника позволяет значительно повысить его мотивацию.

какая-то часть мотивации, которая является важнейшим капиталом компании и фактором ее успешного развития. **BW**