

## ➔ Как нанять эффективного руководителя департамента продаж в «B2B»-компанию



Алла Коняева,  
Head of HR, IT & Operations at «Автоматизация»

**В этой части статьи завершаем описание интервью: рассмотрим подробнее его заключительный этап — прояснение личностных особенностей кандидата, его сильных и слабых сторон, а также выявление «противопоказаний» к работе на данной позиции/в этой компании**

**П**режде всего, определим, какие задачи стоят перед рекрутером на заключительном этапе интервью с кандидатом:

1. Уточнить личностные качества соискателя (происходит это в формате структурированного интервью с эпизодическими погружениями в реальные воспоминания).

2. Составить список потенциальных рекомендателей, обсудить процедуры получения рекомендаций (включая возможные проблемные моменты).

3. Предложить вакансию и оговорить оптимальный объем обсуждаемых условий (формируя предложение, важно обеспечить его психологическую «конгруэнт-

ность» — соответствие ожиданиям и потребностям соискателя).

4. Обсудить:

- ✓ «логистику» ведения переговоров;
- ✓ возможность консалтингового сопровождения соискателя во время перехода с прежнего места работы к новому работодателю (как необходимый сервис успешного найма).

Чтобы не потерять при этом роль ведущего и получить нужный объем информации, интервьюер должен по ходу дела уточнять смысл вопросов. Что и когда спрашивать? Я бы посоветовала мысленно разбить вопросы на несколько блоков:

I. Нейтральные.

II. О положительных и отрицательных особенностях/чертах кандидата.

Начало статьи см. в № 11–12 2013, № 2–4 2014.

III. Об отношении к алкоголю и наркотикам.

IV. Об особенностях завершения дел на предыдущей работе.

V. О потенциальных рекомендателях.

**I. Нейтральные вопросы.** Итак, мы снова используем Регистрационную форму в качестве регулятора процедуры интервьюирования — возвращаем соискателя к ее заполнению.

Почему лучше начинать именно с нейтральных вопросов? Потому что соискателю нужно дать возможность эмоционально «отстроиться» от ярких воспоминаний, нахлынувших на него в «активной» фазе глубинного интервьюирования. Если все шло «правильно», то человек какое-то время продолжает пребывать под воздействием магии послеобразов... Предлагая выполнить прозаическое действие, мы снижаем пафос возвращения к «себе подлинному» и направляем его в ситуацию «здесь и сейчас», что в итоге и приводит к релаксации.

Если этого не сделать, интервью может затянуться на несколько часов (мой личный рекорд — шесть часов). В таком случае интервьюируемый перестает замечать течение времени и раскрывает много интимно-личностной информации, о чем может впоследствии пожалеть. В результате вместо доверительного сотрудничества он может закрыться, выставив жесткие «фильтры»... Все это в дальнейшем затрудняет успешное трудоустройство.

Да и интервьюер, как правило, не имеет возможности так затягивать интервью — просто в силу особенностей организации работы (в конце концов, его ждет следующий кандидат).

Кроме того, интервью — это ни в коем случае не исповедь у духовника! Все, что

нужно рекрутеру — информация для принятия решения: подходит ли кандидат для этой вакансии или нет. Все остальное выходит за рамки его задач! Очень важно это помнить...

Как быстро рекрутеры могут освоить навык перехода от глубинного интервью к структурированному и обратно? Для усвоения любой достаточно сложной технологии требуется время и повторение. Но поскольку в этой статье речь идет о заполнении топ-вакансии, мы «по умолчанию» предполагаем, что интервьюер знает:

- ✓ что он должен делать, и в какой последовательности;

- ✓ в том числе, с каких вопросов стартует структурированная часть интервью (íââûèè âîæääíèÿ, çíáíèà êîìîüðòàðíîüò ïðîâðàòè ì, òðîâáíü æèääáíèÿ èíîòòàííüî ÿçüèî è ïð.).

По мере заполнения соответствующих граф Регистрационной формы соискатель возвращается «к реальности». Теперь он готов отвечать рационально, поэтому мы переходим к блоку вопросов о мотивах смены работы. Например:

– Í à èàèèà äîèæíîðè àü ì îæàðà ïðàòáíîâàòü íà íîâîì ìàòà ðàáîòî? Чем полезен этот вопрос?

Âî-ïðàâî, соискатель получает дополнительные возможности для объяснения своей эффективности в смежных областях.

Âî-àòîðü, обсуждая близкие по функционалу должности, рекрутер может получить дополнительную информацию о «латентных» (имеющихся, но не активированных) знаниях, умениях и навыках, которые кандидат может и готов быстро восстановить.

**Заметки рекрутера.** Иногда соискатели сообщают, что увлекаются изучением законодательства и внимательно читают все новации, принимаемые Верховной Радой или Кабинетом Министров. Или радуют широтой интересов в области самообразования: тут и маркетинг, и пиар, и психология управления, и т. д. Важен ли для работодателя такой «до-весок» к профессиональным знаниям? Возможно... Но выяснить это во время проведения интервью мы не сможем, поэтому правильным решением будет зафиксировать эту информацию и обсудить ее с заказчиком позже.

– Èàèîá îéæéîéé ïðáááé ïðèàì èàì îé äëü ààï çàðï èàòü? На самом деле цель интервьюера в данном случае — получить представление о диапазоне «приемлемых предложений». Но при этом четче всего следует определить именно нижнюю границу, за которой человек, даже если по каким-то причинам и согласится принять предложение, будет воспринимать контракт как несправедливый. Это важно потому, что в таком случае лояльность сотрудника к работодателю будет условной — до первого приемлемого предложения.

Кроме того, обязательно следует объяснить претенденту на вакансию, что в вопросе о вознаграждении рекрутер — на его стороне:

1. Если зарплатное предложение потенциального работодателя превышает запрос, мы только порадуемся за человека (и ни в коем случае не будем «подсказывать» компании его снизить).

2. А вот если предложение заведомо ниже ожиданий, мы:

а) обсудим это с потенциальным работодателем, либо

б) не предложим соискателю принять участие в конкурсе на данную вакансию.

**Заметки рекрутера.** Обычно я предпочитаю обсуждать проблему «непопадания» в зарплатные ожидания сразу же: прямо говорю соискателю, что не сделаю ему предложение участвовать в конкурсе, потому что деньги, которые забюджетировала компания на данную вакансию, меньше, чем его ожидания. Что следует после такого заявления? Бывает по-разному — соискатель может:

1. Сразу начать играть «на понижение»:

а) уменьшить свой запрос;

б) разделить заявленную сумму на фиксированную и переменную;

в) сказать, что это сумма, на которую он собирается выйти только через год, доказав свою экономическую выгоду для компании и т. п.

2. Обосновать, почему он не может пойти на меньшее вознаграждение — кредит за жилье, оплата образования для детей, ипотека и пр. (однажды был приведен мотив «доказать бывшей жене, как она ошиблась, расставшись»). Если на сегодняшний день снизить запрос до уровня предложения невозможно, я договариваюсь с соискателем о том, что если вдруг что-то изменится и он согласится рассмотреть меньшее предложение, то он сразу же известит меня об этом.

3. Заявлять явно нерыночную сумму (такое бывает по разным причинам — действительно не знает ситуации, действует по принципу «просите по максимуму, чтобы дали хоть что-нибудь» и т. п.). В таком случае я пытаюсь подвести его к более адекватной оценке рынка — без обиняков заявляю, что при таком уровне ожиданий не смогу сделать ему предложения «до березовых веников». После небольшой дискуссии с привлечением данных из обзора зарплат вменяемый соискатель, как правило, принимает рыночные реалии как данность, а свой запрос оставляет только как пожелание — на всякий случай.

– Êâê âú âú îöáíèèè ñâîþ îðîðáññèî-  
íàèüíóþ òñî àòííñòü? (К примеру, сколько  
баллов вы бы себе поставили по условной  
10-балльной шкале?) Я очень люблю зада-  
вать этот вопрос – он очень информати-  
вен. Но прежде чем соискатель начнет  
формулировать ответ, прошу его:

а) вспомнить знакомых – лучших про-  
фессионалов в этой области, чьи знания и  
опыт он действительно ценит, затем

б) поставить себе оценку (в баллах), ко-  
торую он считает заслуженной – в сравне-  
нии с этими суперпрофессионалами.

Затем (если оценка ниже 10 баллов)  
прошу уточнить – за что можно было бы  
получить недостающие до высшей оценки  
баллы? Эта информация по-новому рас-  
крывает «зону неуверенности» кандидата:

а) каких знаний ему не хватает?

б) в каких вопросах не хватает опыта?

в) где он чувствует себя недостаточно  
компетентным? и пр.

Кроме того, ответ на вопрос о профес-  
сионализме позволяет оценить **адекват-  
ность самооценки** (или выявить имеющие-  
ся проблемы).

Например, если соискатель оценивает  
свой профессионализм на 10 баллов, не-  
плохо бы узнать – что за этим стоит?

а) недооценка вакансии – убежден-  
ность в том, что «здесь» расти профессио-  
нально дальше просто «некуда»;

б) трезвая оценка суперпрофессiona-  
ла – действительно глубокое понимание  
требований, проблем, возможностей и ре-  
сурсов, характерных для данного рынка  
(отрасли, сектора, группы компаний, про-  
фессии и т. п.);

в) по сути, «артефакт» – кандидат бук-  
вально следует глупому совету «ставить  
10» (например, потому что «так принято в  
Америке»);

г) что-то другое.

В таких случаях интервьюер не должен  
«догадываться» о мотивах кандидата или  
приписывать ему какие-то соображения:  
истинные мотивы можно выявить, только  
пользуясь информацией от «первоисточ-  
ника». Нужно расспросить человека под-  
робнее. В каких комментариях может про-  
явиться причина высокой (10 баллов)  
оценки? Например:

✓ «Я рассматриваю это предложение  
как промежуточное, поэтому продолжу  
искать достойную работу».

✓ «Я читал кучу американских руко-  
водств... Там пишут: если вы не можете по-  
ставить себе «десятку», как вы вообще мо-  
жете претендовать на вакансию?!..»



Но точно так же меня настораживают  
низкие (для руководителя) оценки – ниже  
5 баллов. В этом случае я тоже задаю до-  
полнительные – уточняющие вопросы.

Конечно, подобное самоуничижение  
(публичное, хотя и «только» для рекрутера)  
может оказаться кокетством, игрой в «по-  
любите меня черненьким, ибо беленьким  
меня всяк полюбит». В этом случае полезно  
предостеречь кандидата от использования  
такой формы «самопредъявления» при кон-  
тактах с представителями работодателя:  
при участии в серьезном конкурсе на слож-  
ную должность коммерческого директора

такой тип поведения с высокой долей вероятности будет расценен как проигрышный. И, по большому счету, это оправданно: никто не заинтересован привлечь на важнейшую позицию середнячка.

Если же это проявление базовой неуверенности, тогда рекрутеру нужно еще раз перепроверить — действительно ли мы можем рекомендовать этого кандидата нашему работодателю. Например, я могу спросить такого «скромника» — как он думает:

✓ Какого кандидата хотел бы видеть на данной вакансии эффективный, успешный (а зачем нам другой?!) работодатель?

✓ Насколько качественной можно считать мою работу по подбору, если я представлю заказчику соискателя с тройкой по профессиональному уровню? (И вообще, мы агентство Executive Search, то есть работаем с лучшими! Если же он считает себя середнячком, может быть, ему стоит искать работу самостоятельно, не обращаясь за помощью к профессиональным рекрутерам?)

Если же низкая оценка — следствие установки «скромность украшает пионера», то, претендуя на топовую позицию, лучше перестать «прибедняться» и настроиться на конкурентную борьбу. А значит, принять, что рекрутер — партнер, помогающий наиболее точно позиционировать меня как высококвалифицированного профессионала и успешного менеджера. «Суперкритичный объективизм» лучше оставить «для домашнего пользования». Как правило, трезвый взгляд рекрутера на ситуацию помогает адекватному соискателю настроиться на правильную «волну» для дальнейшего обсуждения этого вопроса.

Бывает ли, что оценка вообще «зашкаливает»? А то как же! В моей практике встреча-

лись экстремальные оценки: 12,5 и 2. — Да, по десятибалльной шкале. Да, это самооценка профессионализма топ-менеджерами... Как реагировать в таких случаях?

Подобные «экстремумы» не появляются «вдруг», «на ровном месте». На самом деле в каждом таком случае на предыдущих стадиях интервьюирования уже явно звенели «звоночки»: с кандидатом явно что-то не так! Это могло проявляться в описаниях «случаев из жизни», демонстрирующих антисоциальное поведение или неадекватно заниженную (вплоть до «комплекса жертвы») самооценку. В таком случае явно неадекватная требованиям вакансии самооценка профессионализма должна окончательно подтвердить, безусловно, уже сложившееся решение «не делать предложения».

**Заметки рекрутера.** Почему для получения информации о квалификации, профессионализме кандидата больше подходит формат структурированного опроса, а не стандартный «Рассказ о себе?» Дело в том, что прямо спрашивать об этом нельзя: если мы начнем проверять знания, когда соискатель погружен в воспоминания, мы рискуем «выдернуть» его из прошлого.

На предыдущем этапе интервьюирования мы выяснили, как и почему действовал человек в определенных рабочих обстоятельствах. Теперь эту картину нужно дополнить — выяснить, какие знания, умения, навыки он при этом задействовал. Позже мы «слепим» вместе все составляющие компетенции — поступки, знания, умения и навыки, чтобы с уверенностью рекомендовать соискателя клиенту.

Не буду дальше перечислять дополнительные вопросы, каждый опытный ин-

тервьюер использует те, с которыми ему комфортнее работать. Например, часто рекрутеры интересуются у кандидатов:

✓ Кем вы себя видите в пятилетней перспективе?

✓ В каком коллективе вы точно не захотите работать?

✓ Какого человека вы не хотели бы иметь в качестве непосредственного руководителя? и пр.

Главное, что нужно запомнить:

Не важно, что именно мы спросили!

Важно, насколько точную и конкретную информацию сумели выудить из ответов.



В моем арсенале каких-то специальных («секретных») вопросов нет, но есть, конечно, «любимые». Далее остановлюсь на технологии анализа ответов на стандартные вопросы, которые практически всегда включаются в интервью: о сильных и слабых сторонах личности соискателя.

Сразу хочу подчеркнуть: сама базовая формулировка вопроса в данном случае не важна! Все усилия интервьюера должны быть сосредоточены на обучении кандидата (через направляющие вопросы) тому, какую информацию о себе он должен рассказать — сначала рекрутеру, а затем представителю работодателя. Например, в Регистрационной форме вопрос может быть сформулирован так:

✓ *Êàèèà Ààøè èè-íîòí ùà èà-àñòàà ïááñ ã-èààòò òñí áð à ààí í íé ï ðí òáññèè?*

Очень важно не дать написать что-нибудь расплывчато-многозначное, например — «коммуникабельность». Это слово может означать все, что угодно, поэтому я рекомендую соискателю сразу настроиться на отказ от штампов и стереотипов.

Как убедить? Можно использовать прием «доведение до абсурда». Например, я могу заявить: «По моему опыту, самыми коммуникабельными являются хронические алкоголики — после принятия 50 грамм. Социальная дистанция у них отсутствует, а душе поговорить охота». Затем уточняю: это ли имел ввиду интервьюируемый? Если он не соглашается (протестует), можно попросить привести конкретный пример — рассказать о ситуации (случае), когда соискатель чувствовал себя действительно лучше («круче») других. Затем нужно вместе проанализировать: какие качества помогли этого достичь.

**Пример 1.**

*Êáí àèáàð.* Моя сильная черта — стратегическое мышление.

*Êí òáðáññáð.* Уточните, пожалуйста: что вы понимаете под стратегией?

*Ê.* Для меня стратегия — это определение того, что есть главное, а что — второстепенное. Например, когда я разрабатываю маркетинговую стратегию для Торговой марки, первый вопрос, на который я должен дать себе ответ: за счет чего мы будем доминировать на нашем рынке в течение ближайших трех-пяти лет? Для меня это не особенности «предмета», а поведенческая характеристика. Это не болтовня на тему:

✓ Чем мы будем выделяться среди конкурентов?

Это ответы на конкретные вопросы:

✓ Каким образом, какими действиями мы обеспечим конкурентную уникальность?

✓ Как и что для этого должны делать бренд-менеджеры и менеджеры продаж?

Е. А случилось так, что склонность переводить свойства в действия привела вас к неудаче? Приведите примеры.

(Теперь ответ ищется значительно сложнее. Мы погружаемся в воспоминания.)

Е. На предыдущем месте работы я задавал такие вопросы: «Какие наши действия — каждого сотрудника, на каждом рабочем месте должны обеспечить наш успех в конкуренции?» Но у собственников они вызвали зубную боль. Потому что бюджета на маркетинговую поддержку и стимулирование продаж не было!.. И когда я начинал говорить, что без этого планы невыполнимы, они просто прекращали меня слушать...

Е. И чем все закончилось?

Е. Я понял, что пора искать новую работу. И, разговаривая с новым работодателем, первое, что выяснил: какие ресурсы есть для продвижения продукта? А потом сопоставил это с планами, которые они собирались ставить перед департаментом продаж.

(Найденный в прошлом опыте пример описывается вполне конкретно, да и в целом ответ звучит куда менее пафосно, чем предыдущее заявление.)

## II. Вопросы о положительных и отрицательных особенностях/чертах кандидата.

Теперь обратимся к исследованию «темной стороны луны». Один из самых популярных вопросов, которые рекрутеры традиционно задают кандидатам — о слабостях и недостатках. В нашей Регистрационной форме тоже есть такой вопрос. Но я обычно уточняю его устным пояснением:

✓ *Иногда случаются моменты, когда вы чувствуете, что ваши действия не соответствуют вашим планам, и вы чувствуете, что вы не можете справиться с ними. Как вы это объясняете?*

Давайте разбираться: что нам может дать ответ на этот вопрос? И что нужно сделать, чтобы полу0.

2) проанализировать причины — что предшествовало негативному проявлению или спровоцировало его запуск;

3) выявить степень влияния на ситуацию личностных качеств или особых внешних обстоятельств.

В зависимости от ситуации такими качествами могут оказаться:

**А.** Действительно деструктивные черты, снижающие адаптивность поведения и успешность деятельности: неумение принять на себя ответственность в критическую минуту, склонность отступать перед препятствием определенного типа или уровня, неумение контролировать свои эмоции (своего рода эмоциональная распушенность) и пр. Поскольку однозначно «неполезная» черта или особенность поведения редко закрепляется, очень важно вместе с кандидатом докопаться:

1) какую психологическую выгоду дает ему подобное поведение?

2) когда и как оно проявилось в его жизни?

Например, отступив в какой-то момент от своего намерения, человек испытал облегчение: не нужно больше напрягать усилия, прекратился выматывавший стресс и т. п.

**Б.** Ситуативно негативные/«вредные» особенности поведения, помешавшие достичь успеха «именно в тот раз». Такие случаи должны быть проанализированы, чтобы сделать вывод: это не должно повториться в других обстоятельствах.

**Заметки рекрутера.** При описании ситуаций/поведения людей, имеющих «подводные рифы», интервьюер не должен принимать некритически все озвучиваемые кандидатом причины. Его задача — проанализировать неуспешное поведение, чтобы добраться до основ: как оно появилось, закрепилось и стало «хроническими поступками».

### Пример 2.

Приведу конкретный пример исследования отрицательной черты.

**Ё.** Самая большая моя «слабость» сейчас — желание начать свое дело. Хотя это вообще «никаким боком» работодателя не касается, но собственнику, уверен, жутко не понравится... Проблема в том, что я очень хочу открыть собственное дело — и боюсь этого. Если бы не страх, уже давно бы имел успешный бизнес.

И еще: есть у меня качество, которое я не считаю своим минусом, но, думаю, любой работодатель его сочтет таковым — я не люблю рутины. Для меня любая деятельность, в том числе и написание/реализация годового плана, рано или поздно становится скучной. Мне нужны новые горизонты, сильные раздражители и драйв!.. Я человек увлекающийся, люблю новизну.

**Ё.** Отлично, теперь спросите себя: когда, в каких случаях моя нелюбовь к рутине помогла в работе? Выберите и опишите самый явный случай. И точно так же приведите пример: чем вам лично было полезно опасение начать собственное дело?

**Ё.** По первому вопросу: например, я стараюсь как можно быстрее сделать работу, которую считаю скучной. Это высвобождает время для чего-то более интересного. Или перепоручаю ее (частично) подчиненному — в рамках его полномочий, конечно. Для этого часто нужно его научить или объяснить/показать, как сделать эту работу. В результате я развиваю навыки обучения, а кроме того, получаю удовольствие, потому что люблю это дело. Да и сотрудники развиваются. По поводу страха... Пока я активнее реализуюсь как наемный специалист. Но параллельно учусь, приобретаю опыт, ищу новые возможности.

**Ё.** Очень интересно, не правда ли? Вроде бы отрицательная черта оказывается





листа, использовать любую возможность для приобретения опыта, поиска возможностей еще чему-нибудь научиться, попробовать сделать самостоятельно.

Я понимаю, что бизнес не делается одиночками, а готовых профи на новый проект привлечь трудно... Поэтому нужно будет обучать новичков. Мне всегда это нравилось: рассказать, объяснить/показать, как сделать работу хорошо. К этому меня вдохновляет еще и нелюбовь к рутине — подготовив помощников, я могу перепоручить им часть привычных задач, делегирую простые обязанности. Так что пока я продолжаю бояться начинать свое дело, выигрывает то дело, которым я сейчас занят».

Чаше всего интервьюируемый соглашается с интерпретацией рекрутера — конечно, если тот использует только полученные от самого соискателя факты, не отходит от его истории. В таком случае рекрутер должен попросить привести еще пару примеров.

Разумеется, всю получаемую информацию нужно фиксировать: комментарии по каждому пункту Регистрационной формы, ответы на все вопросы, спонтанные реминисценции прошлого и т. д. В данном случае в одной графе записывается краткая интерпретация отрицательной черты, а в следующей — результирующая запись: простой и понятный рассказ, описывающий логику событий и внутренние причины.

Какие **проблемы** встречаются на этом этапе интервью?

1. **Ōīđī àèèçì**. «Не разогретый», сопротивляющийся кандидат, как правило, стремится ограничиться формальным ответом. Например: «курю» или «сова». Легче

всего сбить такую установку уже знакомым нам методом — «доведение до абсурда»: «Курите без остановки, не отходя от рабочего места, независимо от того, сколько беременных женщин вас окружает в офисе?» Разумеется, человек начинает протестовать... А интервьюер разъясняет, что это способ наглядно продемонстрировать ложные интерпретации, к которым может привести формальный ответ.



2. **Í àãàòèèèçì**. Конечно, встречаются кандидаты (и неплохие, на первый взгляд), которые утверждают, что у них нет отрицательных черт. Какие выводы может сделать интервьюер из такого ответа? Пугающие:

а) у кандидата «плохо» с самопознанием, что говорит о присущей ему личностной и интеллектуальной незрелости;

б) перед нами «трудный» человек — закрытый, некооперативный, плохо предсказуемый.

В обоих случаях рекрутеру важнее понять, «подходит ли этот человек к вакансии?», а «нужен ли такой сотрудник в команде заказчика?»

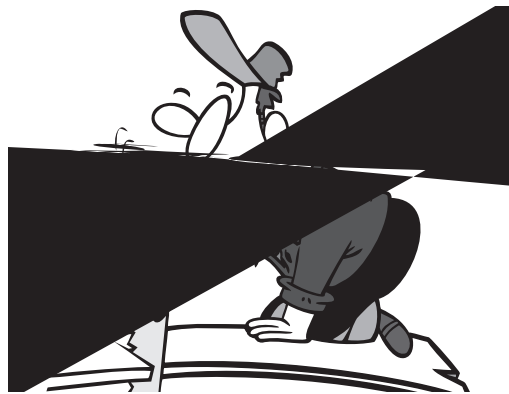
Что же делать в таком случае? Например, интервьюер может открыто рассказать соискателю о том, что он видит, указав, что работодатель (с большой долей

вероятности) будет интерпретировать его поведение схожим образом. И не потому, что об этом рекрутер наябедничал...

Если и после этого кандидат продолжает упорствовать в том, что отрицательных черт у него нет, значит:

- ✓ интервьюер недостаточно искусен — не расположил человека к откровенности, либо
- ✓ кандидат излишне проблемный.

Эти сомнения обязательно нужно прояснить в дальнейшей беседе, чтобы записать в итоговом резюме после интервью правду, сколь бы неутешительной она ни оказалась...



**III. Вопросы об отношении к алкоголю и наркотикам.** Это очень важная часть интервью. Почему?

1. В некоторых компаниях заполнение опросников, нацеленных на выявление зависимостей, обязательно для всех сотрудников.

2. Есть особо «опасные» (в смысле возможностей и рисков злоупотребления психоактивными веществами) должности, для кандидатов на которые «допрос с пристрастием» устраивают практически все организации. В первую очередь, речь идет, конечно же, о материально-ответственных лицах, особенно тех, кто имеет прямой доступ к финансовым потокам.

3. Кроме того, все знают, что к «факторам риска» должности «менеджер по продажам» относится необходимость «работать печенью». Игнорировать этот печальный факт на интервью просто безответственно.

Приведу примеры вопросов:

✓ «×òî âù âùîüâòà ñ áíëüøèì báîâîëü ñòâèè, áñèè áóââò âùáîð?» После записи ответа, проясните:

✓ «Ëâèèì âù îâù-îî áùâââòà îîñèà óîî-òðââèáí èü ñî èðòîîâî: ñòâîîâèòâîü áâñèèââ/âðòîòîââ/òîî áíòè-íââ? Áâñ èèîèèò á ñîî èèè òüíàò îîâîîððèè?»

Затем стоит уточнить привычную дозу алкоголя. Задавать вопросы следует, двигаясь по возрастающей: 200 — 300 — 500 грамм? и чего именно? может соискатель выпить в течение вечера.

К сожалению, пока мы не придумали более «тонкого» способа выявления склонности к злоупотреблениям.

**Пример 3.**

Интервьюируемый быстро записал в Регистрационной форме в графе о спиртных напитках «ничего», и уже собрался читать следующий пункт, но тут интервьюер его останавливает:

Ë. «Как, прямо таки ничего-ничего?»

Ë. (Уже более эмоционально.) «Все зависит от компании и закуски!»

Ë. «Ну, предположим, и компания отличная, и закуска — высший сорт».

Ë. «Ну тогда могу».

Ë. (Невинным голосом.) «Вина?»

Ë. «Водочки!» (Сияя.)

Ë. «И сколько? — Грамм 200 сможете?»

Ë. «Могу!»

Ну и т. д. Главное — разговор пошел; эмоция есть; мы в важной теме...

**Пример 4.**

Кандидат записал 50 грамм.

Ë. (Уточняя.) «Чего?»

Ê. «Водки. Вы ведь знаете, что водка в малых дозах полезна?»

Ë. (С надеждой.) «По вечерам?»

Ë. (Откладывает ручку и откидывается на спинку стула.) «С утра! Я об этом могу целую историю рассказать».

Ë. «Очень интересно...»

И снова мы в актуальной теме.

Как интерпретировать ответы на провокационные вопросы? Смотря по обстоятельствам... Но по своему опыту могу сказать: о том, что в будущем возможны «сюрпризы», говорит появление у человека «комплекса оживления» при обращении к «алкогольной» теме. Это серьезный повод для более глубокого исследования.

– «×òï èç í àðèï òèèîâ àù ï ðíáíââèè?» Ага, провокация... Если рекрутер «попал в тему», он может услышать позитивный ответ:

– «Разные...»

В таком случае уточняем:

– «Ëâèèâ?»

Далее исследуем историю. В жизни всякое бывает:

– «А какой маркетолог не пробовал? Но я в любой момент могу отказаться...»

– «Мухоморчики в армии варить пробовали... Нет, не понравилось – отравился сильно, в госпитале две недели провалялся. Фельдшер все понял... Не, нормальный мужик попался, клещевой энцефалит в карточку записал. С тех пор не дурю».

– «Все – от легких, типа марихуаны, до ЛСД и героина. У меня была знакомая, которая на мне эксперименты проводила... Как относился? Ну, кто-то же должен собой жертвовать ради науки. На Западе вон добровольцам платят, и неплохо... По личной инициативе? Нет, не покупаю. Да ни к чему мне это. Я на дельтаплане летаю, адреналина хватает».

Если кандидат ответил «Ничего», следует задать ему следующий вопрос:

– «Ï î÷àì ó?»

Ответы могут быть разной степени искренности и краткости. Например:

– «Так получилось – все вокруг употребляли, а меня это как-то не зацепило. С первого раза не пошло».

Тут надо очень детально расспросить: что и как было, почему не пошло? Есть много людей, которые по молодости-глупости пару раз за компанию «затянулись», но дальше разовых «эксцессов» дело не пошло... Это не повод для рекрутера напрягаться и принимать решение – может ли это повториться?

А вот при наличии «отягчающих обстоятельств» – жил/работал в регионе, неблагополучном по наркотикам (Средняя Азия, Ближний Восток и пр.), обязательно нужно:

а) поинтересоваться мнением самого кандидата о ситуации в этих странах;

б) выяснить, каким образом он стал исключением – не пристрастился к привычному для большинства поведению.

Если возникли подозрения, что соискатель «пристрастен» к алкоголю или наркотикам, лучше не рекомендовать его заказчику. О всех выявленных фактах и сомнениях обязательно нужно сделать пометку в резюме по итогам интервью.

**Заметки рекрутера.** Мне трудно объяснить, чем человек, подверженный какой-либо зависимости внешне и в манере обсуждения «предмета» отличается от «не злоупотребляющего». Это вопрос практики: просто нужно несколько раз увидеть, как меняется человек при попадании на значимую тему — эмоциональный подъем, словоохотливость и т. п. Чтобы научиться считывать тонкие сигналы (пара- и невербальные, смысловые и т. д.), нужно накопить опыт, обсуждая эту тему с каждым соискателем.

**IV. Вопросы о завершении дел на предыдущей работе.** Предположим, исследование личностных качеств в целом подтвердило благоприятное впечатление о кандидате — мы готовы сделать ему предложение. Но здесь нас может подстерегать еще одна проблема.

Как правило, выяснив все необходимое, рекрутер задает сакраментальный вопрос:

✓ *Ñēīēüēī āđāī áíè āāī īīōđāáóáòñŷ äēŷ çāāāđøáí ēŷ äāē í à ì đāāüāóüāé đāāī òā (ì èì èì àēüī úé è ì àēñèì äēüī úé ñđīè)?* Почему это проблема? Нередко только после завершения интервью «вдруг» выясняется, что:

а) для завершения контрактных обязательств «звездному» соискателю нужно четыре-шесть месяцев;

б) сократить сроки никак нельзя, ибо «на кону» у кандидата опцион или годовой бонус...

Конечно, чтобы завершить для себя «портрет» кандидата, можно еще уточнить — насколько типично для данного человека такое поведение. Для этого стоит спросить:

✓ *Ēāē áúñōđī āū ñ ñāēē óāīēēòñŷ ñ ī đāāüāóüēò ì āñò đāāīòú?*

✓ *Í á ēñī īđòēēē èè ì ðē ŷòìì īòííøá-í ēŷ ñ ēāì -òí èç áúāøēð đóēīāī àèòāēé/ēīē-äāā? Í á «ñāēāāēē èè ì ññòú»?*

Но в любом случае (всегда с увольнением проблемы, или именно в этот раз «не повезло») рекрутер должен глубоко выдохнуть и принять неприятную реальность:

а) у него нет финалиста для работодателя;

б) поиск надо продолжать.

**Заметки рекрутера.** Конечно, не все люди — злостные обманщики. Некоторые кандидаты (особенно те, кто рабо-

тает в западных компаниях) часто руководствуются условиями контракта, пребывая в неведении относительно законодательно установленных сроков увольнения. Таким соискателям необходимо сообщить, что КЗОТом Украины для работников установлены единые требования: предупредить работодателя об увольнении по собственному желанию за две недели. Все работающие на территории страны компании обязаны действовать в рамках закона.

**V. Вопросы о потенциальных рекомендателях.** Давайте вспомним, с чего все началось. Проводя начальное «введение в интервью», мы:

✓ сообщили интервьюируемому о том, что ему нужно будет предоставить список рекомендателей;

✓ объяснили, как будем соблюдать конфиденциальность в этом щепетильном вопросе.

Теперь нужно еще раз уточнить детали обращения к рекомендателям:

1. Сбор рекомендаций начнется только после того, как кандидат пройдет все интервью в компании заказчика и получит предложение занять вакантную должность.

2. У соискателя будет время «на раздумья». Звонки потенциальным рекомендателям начнутся только после того, как претендент сообщит о своем намерении принять предложение.

На этом этапе рекрутер должен:

**А.** Подтвердить взятые на себя этические обязательства: не навредить соискателю в результате преждевременной утечки информации о его намерении покинуть теперешнего работодателя.

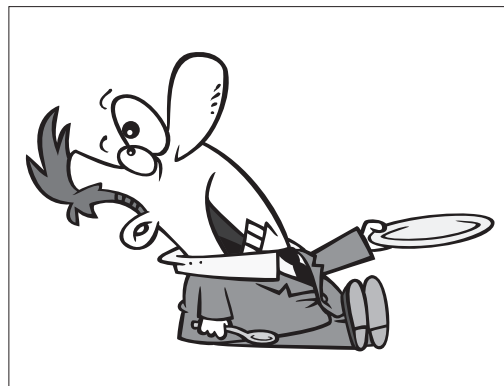
**Б.** Внести полную ясность в ситуацию: нежелание оставить контактные телефоны рекомендателей автоматически закры-

вает для соискателя шанс принять участие в конкурсе на вакансию — до того момента, пока контакты не будут предоставлены. Это не прихоть рекрутеров, а их обязательства перед внешними (внутренними) заказчиками. Если соискатель не имеет при себе необходимой информации, он должен указать, когда сможет ее предоставить.

Что происходит дальше? Сценарии разгравываются разные — и позитивные, и не очень. Например:

а) в оговоренные сроки соискатель прислал всю контактную информацию по рекомендателям — мы спокойно обсуждаем его участие в конкурсе у работодателя;

б) соискатель не прислал обещанные контакты и не отвечает на звонки (исчез из пределов досягаемости) — записываем сей прискорбный факт в его Регистрационной форме и отправляем резюме в папку «потенциально проблемные»;



в) соискатель не прислал информацию вовремя, но после напоминания извинился и предоставил все необходимые контактные данные — также отмечаем проблему в Регистрационной форме, тем не менее, предложение делаем и параллельно усиливаем внимание к процедурным моментам (лишний раз напоминаем).

Ḑēñóí èè: Ḑî í Èäéøì àí  П

Ï ðî äî èææáí èà ñëääóáò