

# Собеседование при приеме на работу

Правило «5 Р»:  
Разум–Речь–Реакция–  
Резюме–Рекомендации.

Умело воспользовавшись каждым из  
этих ресурсов, вы будете способны  
выйти победителем  
во встрече с работодателем.



Дорогие кандидаты! Ваш ключ к успеху таится в правиле «5 Р», составляющие которого должны работать на вас. Из их числа три есть всегда при вас, а два других следует тщательно подготовить.

Итак, в ответ на ваше резюме и сопроводительное письмо работодатель пригласил вас на собеседование. Теперь ваша задача – хорошо подготовиться к дальнейшему общению и встречам, чтобы произвести хорошее впечатление и получить желанную работу на оптимальных условиях.

Нужно учесть, что стандартные этапы работы рекрутера, с которым вам придется разговари-

вать в первую очередь, включают:

- предварительный анализ анкетных данных (просмотр резюме и сопроводительного письма кандидата)
- предварительное отсеивающее собеседование (как правило, телефонное)
- основное собеседование и заполнение в компании подробной анкеты (возможно, серия собеседований)
- тестирование кандидата
- проверка отзывов, проверка личных данных по линии службы безопасности.

Будьте готовы к этой схеме работы.



## Телефонное интервью

Если вы направили резюме на вакансию, будьте готовы к звонку рекрутера или представителя компании каждую минуту. Когда вам позвонили, уточните, с каким работодателем (кадровым агентством) вы беседуете, чтобы обсуждать правильную вакансию и настроиться на стиль беседы.

То, как вы строите свой разговор по телефону, создает первые впечатления о вас, поэтому:

- говорите четко и конкретно, будьте вежливы
- держите под рукой свое резюме и сопроводительное письмо
- старайтесь не сообщать собеседнику никакой недостоверной информации.

Попросите разрешения задать ряд вопросов, и выясните ключевые моменты по предварительно подготовленному списку (ваши основные обязанности, условия оплаты труда, когда необходимо приступить к работе и др.).

Если с учетом ответов вакансия по-прежнему вам интересна, сообщите собеседнику, что ваш опыт и профессионализм соответствует запросам компании, и постарайтесь договориться

о встрече на самое ближайшее время (т.к. ваш конкурент на рынке может неожиданно появиться в любую минуту).

### >> **Какое телефонное интервью должно насторожить вас в любые времена?**

*Если по телефону работодатель или представитель кадрового агентства не представляется, не даёт никаких сведений о себе, не способен хоть примерно сказать зарплатную вилку и обозначить обязанности, если он пугает характером работ, просит внести какие-либо финансовые взносы или грубит, откажитесь от этого места – удачи и денег вам там не найти.*

*А если во вступительной анкете или по телефону работодатель требует информации о родственниках, подробные паспортные данные, банковские счета и точные сведения о прошлых заработках, задает вопросы типа “считаете ли вы себя лидером?” и ведет долгие разговоры, то перед вами «подозрительная» и, возможно, небезопасная компания.<<*

## Как подготовиться к собеседованию

### 1. Соберите информацию о компании, в которой пройдет встреча.

Проглядите СМИ и Интернет, спросите знакомых и коллег, работающих в этой компании или с ней. Ищите как положительную, так и отрицательную информацию. Если позволяет время, загляните в офис компании, чтобы оценить удобство проезда, рабочие места, внешний вид сотрудников, атмосферу и корпоративную культуру компании.

Перечень данных, которые желательно узнать до собеседования:

- Правовая форма организации (ГУП, ООО, ЗАО, СП и т.д.).
- Кто учредители, кто руководитель компании (гражданин РФ или экспат, репутация).
- Сколько лет существует компания, ее надежность.
- Обороты и прибыли (если компания прозрачная, посмотрите данные в открытых СМИ на ее сайте).
- Наличие иногородних филиалов.

- Численность персонала.
- Текучесть персонала.
- Отзывы сотрудников и бывших сотрудников компании о работе в ней.
- Порядок оформления (по ТК РФ, бессрочный или срочный трудовой договор, иное).
- Форма оплаты (белая, «серая», наличие постоянной и переменной частей зарплаты).
- Выдача зарплаты (на карточку, в кассе, в конверте без росписи).
- Система мотивации (% , премии, бонусы).
- Риски, связанные с трудоустройством в эту компанию.

### >>Информация к размышлению

*Как правило, в большинстве коммерческих структур есть служба/представитель службы безопасности, который «пробивает» ваши данные по имеющимся милицейским, налоговым, автоинспекторским, регистрационным и другим базам.*

*Для этого понадобятся ваша ФИО и дата рождения, а также данные паспорта.*

*Вам могут ничего не сообщить об этом, просто надо иметь в виду, что определенная информация о вас может быть у интервьюера даже перед вашей первой встречей.<<*

### 2. Подготовьте сценарий и эмоциональный настрой встречи.

Оценка человека происходит в первые минуты. При этом 87% информации поступает в человеческий мозг через зрительные рецепторы, а только 9% через слуховые и 4% через другие органы чувств. У вас не будет второго случая произвести первое приятное впечатление, так что подберите для встречи гардероб, подходящий под корпоративный стиль компании. Не забывайте, что по многочисленной статистике первой причиной отказа от кандидатов рекрутеры называют «жалкий внешний вид». Главные правила в стиле одежды – деловой костюм, тщательно отглаженный, чистая обувь. Для женщин – уместный, аккуратный, деловой макияж.

Наряду с безупречной одеждой работодатель ждет от вас оптимистического эмоционального состояния. Поэтому настройтесь на успех: вспомните все свои победы, можете использовать аутотренинг и средства самовнушения. И

будьте готовы одинаково достойно воспринять и вежливый отказ в трудоустройстве, и активный интерес вплоть до приглашения на работу.

Продумайте возможные сценарии беседы: какую информацию и в какой последовательности вы предоставите, как ответите на вопросы по «узким местам» вашей кандидатуры или биографии (причины увольнения с прошлых мест работы, недостаток или избыток квалификации, личные или профессиональные недостатки), как продемонстрируете свои сильные стороны, достижения и преимущества для этой позиции и компании?

### «Золотое правило» поведения на собеседовании – самый сильный аргумент следует сохранить для конца беседы.

Готовьте краткие и четкие ответы на возможные вопросы. Не критикуйте прежних работодателей и коллег. Всегда помните, что ваши недостатки – продолжение ваших достоинств. Определитесь свилкой желаемой зарплаты и причинами ваших притязаний на нее.

### Идеальная схема собеседования, которую стоит планировать, выглядит так:

- Краткий рассказ о себе, четко отрепетированный дома перед зеркалом (не более 5 минут).
- Ответы на вопросы работодателя.
- Активная часть ваших вопросов к работодателю.
- Завершение интервью в ключе: «Почему вы должны сделать предложение именно мне?».
- Обсуждение компенсаций вашего труда и соцпакета.
- Обсуждение порядка дальнейших коммуникаций.

Интервью должно убедить компанию принять именно вас, поэтому проследите, чтобы в вашем плане собеседования прозвучали три главных козыря:

- Ваши профессиональные компетенции подходят под требования вакансии, и вы готовы учиться и развиваться.



- У вас есть необходимые личностные качества и сильная внутренняя мотивация.
- Уровень оплаты труда соответствует вашим запросам, ваши карьерные планы – схемам продвижения сотрудников в компании.

### Типы и особенности очных собеседований с рекрутером или отделом кадров

Существует ряд различных вариантов интервью с кандидатом на вакансию:

#### по форме построения:

- Структурированное (вопросы задаются в определенном порядке, одинаковом для всех кандидатов на эту вакансию).
- Неструктурированное (вопросы задаются в произвольном порядке).

#### по способу проведения:

- Телефонное интервью чаще всего носит характер «отсеивающего» собеседования и ведется по телефону.
- Личное собеседование проводится с глазу на глаз.
- Последовательное – предполагает серию разговоров с разными представителями компании.

- Панельное интервью проводит целая комиссия.
- Групповое собеседование ведется с несколькими кандидатами.
- Ассесмент предполагает практическое выполнение ряда заданий группой претендентов;

#### по целям и этапам отборочного процесса:

- Предварительное собеседование нацелено на отсев совершенно неподходящих кандидатов.
- Основное проводят с главными претендентами для выявления самых подходящих финалистов отбора.
- Завершающее собеседование предназначено для предложения работы успешному кандидату и окончательного обсуждения условий с этим конкретным человеком.

#### по содержанию и типу задаваемых вопросов:

- Стрессовое интервью определяет способность кандидата «держать удар».
- Блиц-встреча – проверка быстроты реакции, умения оперативно решать задачи.
- На ситуационном интервью вас попросят решить некие конкретные задачи (кейсы, упражнения), чтобы оценить уровень профессиональной подготовки.
- На проективном собеседовании предложат применить имеющийся опыт к новым обстоятельствам.
- Иногда используются также бланковое или компьютерное тестирование.

Личная встреча дает наибольшее представление о работодателе. Поэтому оцените внешний вид офиса и сотрудников, общую атмосферу, лица и эмоциональное состояние людей. По задаваемым вопросам (например, «готовы ли вы к переработкам?») додумайте, чего от вас будут ожидать на данной позиции. Отметьте степень искренности и откровенности работодателя. Учтите, что стрессовое интервью говорит о некорректных методах подбора персонала и нездоровой обстановке, а групповое, если вас о нем заранее не предупредили, проводится чаще

всего для набора людей на разовые акции или же в сетевой маркетинг.

### Как наладить контакт на собеседовании

Для рекрутера или руководителя, как правило, важным фактором является личная симпатия к вам. Поэтому:

- не раздражайте своими манерами, одеждой и макияжем.
- не опаздывайте на встречу, если не можете прийти точно в назначенное время, позвоните, извинитесь и предупредите об этом.
- постучите в дверь, прежде чем войти, вежливо представьтесь.
- запомните или запишите имя собеседника, обращайтесь к нему правильно.
- не жуйте жевательную резинку, не теребите в руках посторонние предметы, отключите мобильный телефон.
- будьте в контакте с собеседником, следите за его логикой, не прерывайте, дайте ему лидировать.
- оперативно реагируйте на вопросы, говорите кратко и по делу.
- сохраняйте вежливый тон, не нервничайте;
- избегайте сленга, говорите доступным и чистым языком.
- избегайте упоминания о личных, семейных и финансовых проблемах, разговоров о политике и религии, фактах из «желтой» прессы.
- улыбайтесь интервьюеру, будьте искренни и оставайтесь самим собой.

По большому счету работодатель ставит перед собой две цели: оценить, подходит ли рассматриваемый кандидат на данную позицию, и спрогнозировать, насколько эффективно он сможет работать в компании по личностным и профессиональным качествам. Согласно исследованиям западных психологов, что многие руководители принимают решение о найме сотрудника в первые 5 минут общения, поэтому помните о важности вашего поведения в начале встречи. Простой человеческий принцип «нравится – не нравится» играет реша-

ющую роль, особенно для руководителей с развитой интуицией.

Так что для улучшения контакта в разговоре понаблюдайте за собеседником и постарайтесь общаться в близком для него стиле. С первых минут отметьте соотношение вербальной (речевой) и невербальной (жестикация, позы, мимика) активности собеседника и согласуйте с ним свое поведение. Правила вашей «подстройки» или «отзеркаливания» просты: мягко и ненамного копируйте поведение интервьюера – его манеру двигаться и позы, особенно темп и громкость речи.

### Какие вопросы ожидать на интервью и как отвечать на них

На собеседовании вас могут спросить о чем угодно. И, разумеется, каждое собеседование и каждая организация отличаются друг от друга.

Список наиболее часто задаваемых вопросов:

#### О вас

- Расскажите о себе.
- Ваше образование и опыт работы.
- Зачем вы хотите попасть именно на эту работу в нашу компанию?
- Что вы можете нам предложить?
- Почему мы должны принять вас, а не другого кандидата?
- Опишите идеальное для вас место работы.
- Что вы знаете о нашей организации (продукция, услуги)?
- Что вы считаете вашей самой сильной стороной?
- Вы можете назвать какие-то свои недостатки?
- Что для вас успех? Что для вас поражение?
- У вас были когда-нибудь провалы? Что вы вынесли для себя из этих ситуаций?
- Какими тремя достижениями вы гордитесь больше всего?
- Как соотносится полученное вами образование или опыт работы с этой вакансией?
- Ваши личные качества.
- Причины смены работы, как вы объясняете свои переходы с одной работы на другую,
- Что в работе дает вам мотивацию?



- Вы умеете работать под давлением? Приведите несколько примеров.
- Вы когда-нибудь выступали перед группой людей? Сколько было людей?
- Ваши планы на будущее. Чего вы хотите достичь через пять лет? Через десять?
- Ваши недостатки. (Важный вопрос, ибо компания хочет знать, самокритичны ли вы, способны ли признать свои недостатки в работе, умеете ли признавать и преодолевать их).
- Расскажите какую-нибудь историю. (Этот вопрос не по теме, но он может быть направлен на оценку ваших аналитических способностей. Если вы тут же начнете что-то рассказывать, то будете выглядеть, будто редко что-то обдумываете, прежде чем сказать. Вместо этого лучше задайте интервьюеру несколько вопросов. Вот, например: «О чем вы бы хотели услышать?»).

### Образование

(обычно, эти вопросы задают выпускникам или молодым специалистам)

- Почему вы выбрали именно эту специализацию?
- Почему вы решили поступить именно в этот институт/университет?

- Вы считаете, что получили хорошее образование? В чем его достоинство?
- Какие предметы вашей специализации вам нравились больше всего? Меньше всего? Почему?
- Если бы у вас была возможность начать все заново, что бы вы хотели изменить в вашем образовании?
- Полученные вами оценки соответствуют вашим знаниям или нет? Почему «да» или почему «нет»?
- Был ли такой период, когда, будучи студентом, вам приходилось самостоятельно себя обеспечивать?

### Опыт

- Какие навыки, необходимые для этой позиции у вас есть?
- Приведите пример, когда вы вывели работодателя из сложной ситуации.
- Что вам нравилось больше всего на вашем последнем месте работы? Меньше всего?
- Приведите пример, когда вам приходилось работать под давлением жестких временных рамок.
- Что вы вынесли для себя из этого опыта работы?
- Как бы описал вашу работу ваш бывший руководитель?

### Карьерные цели

- Вам нравится больше работать под наблюдением или самостоятельно?
- Какой тип начальников вам по душе?
- Вы бы преуспели, работая в команде?
- Какие другие должности вы рассматриваете как возможные (подходящие)?
- Ваши наивысшие достижения в карьере (Спросив это, собеседник будет проверять, насколько ваша квалификация и личность действительно подходят для обсуждаемой работы.)
- Что вы думаете о работе в структурированной рабочей среде?
- Вы можете работать над несколькими заданиями одновременно?
- Как вы смотрите на сверхурочную занятость?
- Как вы относитесь к командировкам?

- Как вы относитесь к возможности смены места жительства?
- Вы бы хотели работать по гибкому графику?
- Что было такого в вашей биографии, что подготовило вас к работе в нашей компании?
- Ваши ожидания по заработной плате.
- Ваши карьерные амбиции.

Отвечайте спокойно, кратко, достойно, старайтесь держаться подготовленной вами заранее информации и сценария разговора. С увлечением, искренне и эмоционально расскажите о том, что действительно вызывает у вас радость в работе. Говорите по делу, не впадая в перечисление мелких деталей. Подчеркните все, что покажет вас в лучшем свете: внутренняя мотивация, профессиональные компетенции, образование, умение достигать цели, здоровье, психологические качества, неконфликтность и т.д.

Есть компании и руководители, которые очень серьезно относятся к получению рекомендаций о кандидатах. Для одних может оказаться достаточно письменных рекомендаций, другие будут звонить на прежние места работы, чтобы получить о вас информацию «из первых уст». Поэтому найдите минимум троих надежных рекомендателей, которые помогут создать о вас очень желательный позитивный фон. А в отношении недоброжелателей подготовьте объяснения, почему от такого-то человека может быть отрицательная рекомендация и как это связано с его, а не вашими позициями и качествами.

Имейте в виду, что въедливый и дотошный рекрутер или начальник, умеющий профессионально копаться в недостатках, будет тщательно контролировать вашу речь и невербальную информацию (мимику, жесты) во время собеседования, а также:

- выяснит у прежних работодателей обстоятельства увольнений и попросит у вас объяснений (к примеру, позвонит не только указанным в резюме рекомендателям, но найдет бывшего начальника и коллег, чтобы лично побеседовать с ними);
- проверит документы по заявленным в резюме видам обучения и повышения квалификации, и потребует объяснений по неточностям, если таковые найдутся;

- проверит ваше соответствие заявленным личным качествам: выберет самое труднодоказуемое и попросит подтвердить его фактами (как, например, выражалась в работе ваша предприимчивость, стрессоустойчивость, неконфликтность и т.д.);
- изучит вашу нерабочую жизнь средствами социальных сетей и службы безопасности – и, например, внезапно спросит, не было ли у вас участия в ДТП по вашей вине или какие у вас отношения с семьей, друзьями или соседями.

Как быть, если на встрече собеседник задает вам внезапные, нетактичные или каверзные вопросы. Используйте три простых и эффективных хода для противодействия этим манипуляциям:

1. Шутка – выход из любого положения. В «домашние заготовки» включите какие-то афоризмы о работе, короткие истории, позитивно объясняющие ваш характер и особенности карьеры.
2. Если вопросы собеседника выходят за пределы делового стиля, можете парировать: «А разве это имеет отношение к моей профессиональной оценке?»
3. Есть и спасительный ответ на «каверзный вопрос»: «А почему вы хотите знать это?» Пока слушаете ответ или идет заминка, можете подумать, что вам самому-то отвечать.

Некоторые компании практикуют испытание соискателя на детекторе лжи. Оно является довольно длительным, сложным (порой изнуряющим), но достаточно достоверным испытанием вашей правдивости. Подготовиться к нему практически невозможно, поэтому если вы идете на такое собеседование, просто хорошо выспитесь перед этим, а на самом испытании говорите только правду. Если у вас чувствительная психика, лучше принять проверенное успокаивающее средство.

### **Практические задания, тесты, case study**

На собеседовании вам также могут дать практическое задание:



- описать, как бы вы поступили в проблемной ситуации на работе (например, возникла несовместимость с начальником, вас не принял коллектив, вы не можете решить поставленную задачу, вам дали задание выполнить важное поручение в нереальный срок и пр.).
- решить более подробный case study (например, вас могут попросить предложить комплекс мер по улучшению финансовой ситуации в компании X, разработать план проекта и т.д.). Этот бизнес-кейс покажет ваш стиль ведения дел, скорость и качество принятия решений, профессионализм и способность ориентироваться в ситуации.

Вас также могут попросить нарисовать словесный портрет идеального руководителя, и если он будет похож на портрет реального начальника, ваши шансы заметно возрастут.

Профессионализм могут попытаться оценить с помощью специальных тестов, упражнений или задач. Если вы узнали, что на встрече предстоит компьютерное тестирование – обязательно найдите в Интернете и пройдите нескольких психологических тестов. Так вы немного снизите стрессовую нагрузку при реальном тестировании. Большинство тестов несут в себе вопросы перепроверки, поэтому не подбирайте ожидаемые ответы, а говорите правду. Помните, что

любой тест найдет у вас и достоинства, и недостатки. Идеальных людей не бывает.

Поэтому еще раз напоминаю: на интервью всегда будьте собой, говорите правду, держитесь границ делового общения. И оценивайте, подходят ли вам представленная корпоративная культура, работа и стиль общения в компании или нет.

Кроме того, попробуйте спрогнозировать на собеседовании вашу психологическую совместимость с будущим руководителем. Оцените, какой психологический тип он представляет (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик). Если он холерик, а вы флегматик или меланхолик, то вам будет крайне некомфортно работать под его руководством, поэтому соглашайтесь на работу, только если вы готовы расширять свой диапазон и менять стиль поведения, иначе дело закончится увольнением.

### **Что и как спросить у работодателя на встрече**

У вас должно быть готово несколько вопросов на тот случай, если вам предложат их задать. Вопросы должны предполагать положительные ответы от интервьюера, а также показать, что вы заинтересованы и много знаете о компании.

Задавая умные и хорошо обдуманные вопросы, вы убеждаете интервьюера, что у вас вполне серьезные намерения и вам нужно больше информации. Кроме того, продуманные вопросы доказывают, что вы хорошо подготовились к интервью. Постарайтесь не задавать вопросы, ответы на которые вы можете найти в открытых источниках о компании. Интервьюеры хорошо разбираются в собственной информации и легко поймут, что вы не подготовились к собеседованию заранее.

#### **Примеры вопросов, которые вы можете задать во время интервью:**

- Каковы текущие задачи бизнеса и особенности корпоративной культуры компании.
- Главные должностные обязанности и задачи позиции (вам нужно узнать, какие обязанности возлагаются на сотрудника этой позиции, чтобы сопоставить свои интересы и профессиональные качества с тем, что на самом деле требуется).

- Специальные требования к должности (сертификаты, язык, знание специальных программ).
- Какие качества и навыки требуются для данной вакансии (если вы ими обладаете, нужно убедить интервьюера, что ваши навыки и способности относятся непосредственно к этим характеристикам).
- Основные трудности и проблемы в достижении целей на этой работе.
- Причина увольнения предыдущего работника с этой должности.
- Как часто меняются люди на этой должности?
- Уровень подчиненности по должности (сколько начальников «выше» вас?)
- Непосредственный руководитель (ФИО, должность).
- Сколько человек будет у вас в подчинении?
- Как происходит продвижение по служебной лестнице? (Каждая компания проводит индивидуальную политику продвижения по службе, поэтому важно узнать о политике данной компании, чтобы сопоставить ее с вашими целями. Кроме того, вы можете задать вопрос о периодических оценках вашей деятельности.)
- В каком месте вы будете работать и часто ли придется ездить в командировки? (Если у вас есть какие-либо ограничения – самое время узнать, чего стоит ожидать, занявшему эту должность.)
- Практикуется ли горизонтальная ротация в компании?
- Сколько длится испытательный срок?
- Перспективы и программы поддержки карьерного роста, есть ли курсы повышения квалификации?
- Приняты ли в компании переработки (оплачиваемые или нет), существует ли система штрафов?

Задавая вопросы, следите за реакцией: если собеседнику не комфортно отвечать, не «давите» на него, но сделайте выводы. Если он принял закрытую позу (сложенные руки и перекрещенные ноги), значит, человек напряжен и недоволен вашими вопросами. Переключитесь на какую-то

позитивную тему, например похвалите компанию или офис, смягчите тон, снимите напряжение шуткой. После этого уместно спросить: я расстроил вас своим вопросом? И пока он не изменит позу и не расслабится, знайте – что-то не так!

Другими признаками недовольства и ухудшения контакта являются:

- изменение позы после неудобного вопроса
- отведение в сторону глаз при разговоре, прикрытие рта рукой
- невербальные жесты: касание кончика носа, мочки уха или потирание бровей или глаз, если это не является его привычкой
- нахмуривание (движение) бровей с одновременным взглядом вниз
- «першение» в горле, покашливание
- мгновенное изменение размера зрачков (чаще – сужение)
- возникновение определенной агрессии в поведении, недовольные замечания или высказывания в ваш адрес.

В современной ситуации экономического спада положение компании, в которую вас пригласили на собеседование, может быть неустойчивым, но по разным причинам вам об этом не сообщат. Постарайтесь иметь это в виду и сделайте выводы из контекста переговоров.

#### **О чем может смолчать работодатель:**

- Что компанию ждет банкротство.
- Что в компании предстоят массовые увольнения и сокращения.
- Компания переедет в более скромный офис по другому адресу.
- Что вас приглашают всего на несколько месяцев, после чего ваши услуги не будут востребованы.
- Что условия труда на рабочем месте плохие;
- Что на этом месте никто не удержался больше одного года.
- Что зарплата состоит из постоянной и переменной части, которая может быть не выплачена.
- Что в компании существует система штрафов.
- Что в компании регулярно задерживают зарплату.



- Что на работе придется постоянно задерживаться и выходить в выходные дни.
- Что после испытательного срока зарплата не будет повышена.

На собеседовании не доводите собеседника до агрессии своей активностью – в конце концов, это он ведет интервью, так что удовлетворитесь тем объемом информации, который он готов сообщить. Это очень полезное знание – насколько компания готова говорить о себе, настолько она будет склонна к открытости и сотрудничеству с вами, если контракт состоится.

### **Центр оценки (Assessment center) – самый сложный вид собеседования**

В последнее время крупные и современные компании при приеме на работу стали использовать не только интервью, но и центры оценки (ассесмент, Assessment center).

*>> Технология ассесмента в ее первоначальном виде впервые стала использоваться в 20-х годах прошлого века – для аттестации лидерских качеств офицеров германской армии. В годы Второй мировой войны этот метод применяли в британских вооруженных силах для набора младших офицеров и в США – для подбора разведчиков.*

*Популярная в российских консалтинговых агентствах технология ассесмент-центра была разработана в американском институте Assessment Center в 70-х годах и широко используется в настоящее время в Европе и США. Она опирается на мировые стандарты того, каким должен быть успешный специалист в той или иной области деятельности. <<*

По сравнению с другими методами отбора кадров, ассесмент отличается высокой достоверностью (до 80%), причем он не только дополняет иные формы экспертной «диагностики» специалистов, но и является естественным фактором введения новичков в команду.

Цель Assessment center – получить максимально достоверную и многостороннюю информацию о каждом кандидате. Процедура обычно длится целый день, нацелена чаще на группу, чем на одного человека. В ходе ассесмента кандидатам предлагается выполнить разнообразные задачи, имитирующие реальные рабочие ситуации: индивидуальные задания, групповой разбор ситуаций (case study), ролевые игры и т.д. Содержание упражнений зависит от требований к позициям, на которые претендуют участники: это могут быть презентации воображаемого товара, если позиция связана с продажами; совещание, на котором «сотрудники» решают определенную проблему; беседа с «подчиненным», во время которой «руководитель» улаживает конфликт, и так далее.

### **Примеры упражнений, которые используются в центрах оценки**

- Мини-интервью. С помощью специальных технологий оцениваются заданные компетенции.
- Презентация на заданную тему. Позволяет измерить стрессоустойчивость, аналитические

способности, навыки работы с информацией, умение быстро находить и грамотно выстраивать аргументы, выходить из сложных ситуаций.

■ Аналитические упражнения. Задание может содержать, например, свод данных по определенному сегменту рынка и показатели отдельно взятой компании из этого сегмента. Нужно представить свои решения, прогнозы или выводы и их обоснования. Обычно ни компания, ни рынок, описанные в упражнении, не имеют ничего общего с профессией и специализацией кандидатов. Это делается умышленно: задача упражнения – посмотреть, насколько быстро сотрудник сможет сориентироваться в большом количестве незнакомой информации, уловить общие закономерности и построить свои выводы на основе имеющихся данных.

■ Групповая дискуссия. На первом этапе необходимо на основании определенного количества информации принять собственное решение. Во второй части упражнения группа должна договориться и принять решение сообща. Подобные задания помогают измерить умение убеждать, ориентированность на результат, способность организовывать групповые процессы, уровень агрессивности, лидерские качества, способность вовлекать коллектив в дискуссию и находить компромиссы. Если цель упражнения – прийти к общему решению, кто-то из участников может благодаря настойчивости, активности, а иногда даже агрессивному давлению заставить группу принять общее и лучшее, на его взгляд, решение и добиться результата вовремя. Но если измеряются не способность человека влиять на других, а умение слушать или находить компромиссы, результат для такого кандидата будет обратным ожидаемому.

■ Упражнения в конверте (in-box). Участникам предлагают условную ситуацию и роль в заданной компании. Материалы к упражнению – внутренняя переписка сотрудников, служебные записки, различная входящая/исходящая документация. На основе информации, содержащейся в этих материалах, участники должны принять решения о дальнейших действиях.

В подобных упражнениях может быть заключена «ловушка». Например, в пакете документов для участников часть переписки (на имя другого

человека) помечена грифом «секретно» и содержит информацию, существенно влияющую на ход упражнения и принятие решения. В аналогичной ситуации в реальном центре оценки только 1 из 15 участников не вскрыл конверт и тем самым пришел к правильному в данной ситуации решению.

Центр оценки позволяет понять, как кандидат склонен вести себя при необходимости выполнить задание за ограниченный период времени, как анализирует информацию и принимает решения, как ведет себя в коллективе, способен ли отстаивать свое мнение.

Процедура оценки проходит в присутствии специально подготовленных наблюдателей (менеджеров компании-работодателя, а часто еще и представителей рекрутингового агентства или консалтинговой компании), которые отмечают результаты в специальном листе-протоколе. Критерием оценки является уровень владения тем или иным навыком, или выраженность определенной компетенции. Например, умеете ли вы быть лидером и вести за собой группу; можете ли вы убедить коллег в своей точке зрения; насколько активны в донесении своих идей в процессе группового обсуждения; прислушиваетесь ли вы к мнению окружающих и так далее. Каждая компетенция разделена на измеряемые показатели, и каждый показатель, в свою очередь, оценивается по определенной шкале. Затем все результаты приводятся к единому «знаменателю».

Иногда ассесмент состоит из одного большого задания, а иногда включает серию упражнений, каждое из которых направлено на выявление конкретной группы навыков (например, первое – на групповую работу, второе – на индивидуальную презентацию и т.д.). Для кандидатов вся сложность участия заключается в том, что полностью подготовиться к ассесменту нельзя: по правилам процедуры, участники не должны знать, какие компетенции с помощью каких упражнений измеряются.

### **Практические советы для тех, кому предстоит пройти ассесмент**

■ Продумайте, какие компетенции окажутся ключевыми для позиции, на которую вы претен-



дуете, и как они могут выражаться в вашем поведении. Во время упражнений продемонстрируйте, насколько возможно, эти компетенции.

- Не паникуйте. С одной стороны, отнеситесь к этому мероприятию серьезно, с другой стороны, попробуйте извлечь пользу из выполнения самих заданий, ведь ассесмент – это не только шанс показать в действии свои умения, но и отличная возможность для тренировки навыков.

- Концентрируйтесь на выполнении своей работы. Будьте «здесь и сейчас», не старайтесь оценить то, как справляются с задачами другие кандидаты. На ассесменте вас не сравнивают с другими присутствующими соискателями, потому что поведение каждого «испытуемого» оценивается в отдельности по заранее установленным навыкам и компетенциям. Так что Центр оценки могут успешно пройти как все кандидаты, так и ни один из них.

- Внимательно подходите к выполнению упражнений, вникайте в то, что именно от вас требуется. В некоторых заданиях дается время на подготовку. В других, особенно индивидуальных, наблюдатели будут ждать от вас моментальной реакции. Например, вам могут сказать: «Пожалуйста, проведите для нас презентацию хорошо известного вам проекта». Если в задании не оговорены иные

условия (время на подготовку и т.д.), вам нужно сразу же начать свою речь – так, словно презентация происходит на самом деле. Не рассказывайте наблюдателям о том, как вы предполагаете ее готовить, просто покажите, что сделаете.

- Не отвлекайтесь на записи наблюдателей. Ваша задача – проявить себя наилучшим образом, а не думать: «Что же там обо мне написали в листе оценки?».

- Поищите заранее в специальной литературе и/или Интернете рекомендации по навыкам, которые наиболее часто оценивают в ходе ассесмента.

### Завершение и анализ собеседования

Если собеседование или ассесмент прошли хорошо, есть шанс, что вы получите работу. Если же нет – вы уже получили опыт трудоустройства и личный контакт с данным работодателем. Поэтому в любом случае в завершение собеседования или ассесмента:

- Зафиксируйте полученную информацию.

- Договоритесь о том, кто и как сообщит вам результаты интервью.

- Если у вас попросили дополнительную информацию, сообщите, когда вы ее предоставите.

- Поблагодарите интервьюера за предоставленное вам время и данные.

- Выполните свои обязательства (позвонить, приложить рекомендации, дать контакты и пр.) в срок.

- Проанализируйте свои плюсы и минусы. И, разумеется, сделайте для себя выводы, что надо исправить/улучшить в вашей подготовленности к следующим интервью и Центрам оценки.

- Сделайте встречный звонок и поинтересуйтесь, нет ли для вас каких-либо новостей, если вам не позвонили в срок.

- Получив подтверждение о намерении сделать вам предложение о работе, уточните, к кому и к которому часу следует прибыть и какие иметь с собой документы.

- Продумайте свой план вхождения в организацию и очередность действий, чтобы вас с первого дня восприняли как серьезного, организованного сотрудника. ✖