

# Нетрадиционные подходы в рекрутменте.

## Напрасная трата времени или эффективный результат?

**Вита  
ГОНЧАРОВА,  
Екатерина  
КЛИМЧЕНКО**

Ни для кого не секрет, что успех компании на рынке напрямую зависит от ее сотрудников. Любая организация, нацеленная на достижение своих маркетинговых целей, характеризуется наличием высококвалифицированного персонала. И, безусловно, каждая компания стремится правильно организовать свою деятельность, используя интеллектуальный потенциал собственных сотрудников самым эффективным образом. Но лишь единство профессионализма, энтузиазма и самоотдачи персонала отдела маркетинга позволит компании осуществить корпоративную стратегию и обрести желаемый результат. Это все основы сравнительно молодой концепции внутреннего маркетинга. Но как не прогадать с выбором потенциального маркетолога, рекламиста, сбытовика и подобрать именно того, кто не только удачно впишется в коллектив, но и привнесет в него что-то новое, что позволит двигаться дальше?

### «Макарена», бегемоты и... стрессоустойчивость

Знакомство с потенциальным сотрудником происходит на этапе получения работодателем его резюме. Однако сразу абсолютно точно сделать однозначный вывод невозможно. Это всего лишь «первая встреча», а, как известно, первое впечатление часто бывает обманчивым. Как бы правильно ни было составлено резюме, как бы ловко кандидат ни отвечал на вопросы по телефону, встречи с работодателем или его представителем не избежать.

Кандидат должен пройти несколько этапов собеседования, один из которых включает устное интервью с представителем HR-службы, первоочередной задачей которого является «выжать» как можно больше информации, используя аналитические и психолого-диагностические методы. Интервьюер в зависимости от специфики компании, а также должности, на которую вы претендуете, предоставит полный спектр нестандартных вопросов, начиная от «немного странноватых» до «совершенно неадекватных». Ответы именно на такие вопросы при грамотном анализе дадут работодателю наиболее полную и качественную характеристику респондента, что в конечном итоге может определить, станет он работником компании или нет.

Зарубежная литература позволяет выделить около десятка различных методов подбора персонала с использованием нетрадиционных средств собеседования. Разумеется, ни один из них не даст ни 100-процентного результата, ни каких-либо существенных гарантий правильности выбора кандидата. Но нет такой точности и у традиционных методов подбора. К тому же Запад всегда был на страже новинок. Обращаясь к опыту зарубежных компаний, таких как Google, IBM, British Airlines, US Banks и многих других, достигших в своем бизнесе определенных высот, стоит отметить их особый интерес к применению нестандартных и творческих методов при проведении собеседования.

Одним из наиболее известных методов, который давно и широко используется не только в западных компаниях, но все больше набирает популярность и в нашей стране, является метод «шокового интервью». Название говорит само за себя: основная цель проверить кандидата на стрессоустойчивость. Поэтому использование данной стратегии целесообразно при подборе сотрудников на такие вакансии, как специалисты по работе с клиентами, кассиры в торговой точке, операционисты в банке и другие профессии маркетеров, связанные со стрессовыми ситуациями или по-

стоянной работой с людьми. Для кандидата специально создается стрессовая ситуация, и тем самым проверяется его реакция под давлением обстоятельств.

Стандартный сценарий стрессового интервью предполагает:

- опоздание представителя работодателя на собеседование на 0,5-1,5 ч;
- «потерю» резюме кандидата;
- выказывание невнимания к заслугам, степеням, званиям, образованию соискателя;
- создание неудобных условий (яркий свет в глаза, слишком высокое или неудобное кресло);
- личные, бестактные или неуместные вопросы;
- неадекватное поведение со стороны нанимателя в виде неожиданных действий (швыряние ручкой в кандидата, демонстративное разрывание резюме, беспричинный смех и громкое обсуждение некомпетентности кандидата или даже «случайно» пролитая вода на соискателя).

При этом во время стрессового собеседования для рекрутера важны не только ответы соискателя на вопросы, но и его эмоциональная реакция. Если начал обороняться, оправдываться, злиться, обижаться – значит, не прошел испытание.

Наиболее оригинальный метод был применен в одной американской компании, где решили провести агрессивное интервью массово. Для этого пригласили прошедших несколько этапов отбора кандидатов для совместного просмотра фильма об истории компании. А после просмотра фильма объявили, что корпоративным танцем является... «макарена», и те кандидаты, которые умеют его танцевать, соответствуют корпоративным ценностям компании. Разумеется, всех кандидатов на вакансию попросили исполнить этот танец. К сожалению, результат данного испытания не опубликован, но компанию, которая танцует «макарену», знают по всему миру.

Американские компании, хоть и являются экспериментаторами, но не являются единственными оригиналами в данной области. Так, скандинавская авиакомпания, проводя отбор на должность стюардесс, предложила показать, как играют в водное поло бегемоты. Не удивительно, что не все претендентки решились побывать в роли бегемотов, но согласившиеся обеспечили рекрутеров незабываемым зрелищем.

## «Вынос мозга»

Помимо стрессового отбора специалистов, существует особый метод, позволяющий определить не только компетентность и соответствие должности, но и выявить особые скрытые характеристики, которыми обладают кандидаты, начиная от высоких аналитических способностей и заканчивая сверхкреативными идеями. Brainteaser-интервью, дословно переводится как «интервью, щекочущее мозг». Основная идея данного метода – получить ответ на замысловатый вопрос или решение логической задачи. Отсюда не сложно догадаться, что респондентами в этом случае будут работники умственного труда, маркетологи-аналитики, интернет-маркетеры, менеджеры по рекламе, «креативщики», консультанты. Однако есть сведения о том, что данный метод неоднократно применялся компаниями при поиске сотрудника на вакансию инженера, оператора машин и даже рабочего.

Наибольшую популярность данному методу принесла компания Microsoft, руководители которой являются не только заядлыми приверженцами подобных интервью, но и авторами многих вопросов-головоломок. Считается, что самый известный и наиболее часто задаваемый вопрос «почему крышки канализационных люков круглые?» был придуман одной из CEO компаний.

Все вопросы из категории Brainteaser можно условно разделить на 3 группы:

Небольшие логические задачки с четко заданными ответами. Например, известная задача от Intel: «У вас есть 8 монет, 7 весят одинаково, 1 весит меньше. Пользуясь весами, найдите легкую монетку менее чем за три шага». Не менее известная задача от Blackrock: «У вас есть торт ко дню рождения, и вы можете сделать только 3 разреза, чтобы разделить его на 8 равных частей. Как вы это сделаете?». Или популярная задача про лодочника, которому нужно переправить через реку лису, зайца и капусту, при условии, что за одну переправу по реке он может взять только один груз, а лиса может съесть зайца, который, в свою очередь, мечтает полакомиться капустой.

Задачи, у которых нет однозначных решений. Ценность данных вопросов – в поиске ответа, а также логичности и последовательности мыслей, выстраиваемых кандидатом. Так, претен-

дую на роль менеджера по продажам, вам пришлось бы предположить, сколько мячиков для гольфа влезает в школьный автобус или сколько вы взяли бы денег за то, чтобы вымыть все окна в вашем городе. «Сколько в мире настройщиков пианино?» – спросили бы вас как претендента, например, на должность менеджера по логистике. А менеджеру по работе с торговым персоналом пришлось бы побывать в роли капитана пиратского судна и разделить добычу самым выгодным способом для себя и без угрозы для своей жизни, т.к. если с его версией деления согласится меньше половины команды, его убьют. Не сладко пришлось бы и главному инженеру по маркетингу, т.к. ему предложили бы, например, следующую задачу: у вас два яйца и стоэтажное здание. Яйца могут оказаться такими хрупкими, что разобьются при падении с первого этажа или такими прочными, что не разобьются при падении с сотого. Вам надо определить самый высокий этаж здания, с которого яйца можно уронить так, чтобы они не разбились. Вопрос: «сколько раз вам надо их уронить, чтобы это определить? (разрешается разбить яйца по ходу решения задачи)».

Задачи, в которых требуется показать оригинальность мышления.

«Сколько человек пользуются социальной сетью «Фэйсбук» в Сан-Франциско по пятницам в 2.30?» (вопрос от Google претенденту на замещение позиции менеджера по продажам).

«Предположим, что немцы – самые высокие люди в мире. Как вы будете это доказывать?» (вопрос от Hewlett-Packard претенденту на место менеджера по маркетингу).

«Как вы относитесь к садовым гномам?» (вопрос от Trader Joe's для соискателя места в команде проекта).

«Махатма Ганди мог бы стать классным разработчиком программного обеспечения?» (вопрос для аналитиков от Deloitte).

«Назовите пять вариантов использования степлера без скрепок» (занимательное предложение от EvaluServe для претендентов на должность бизнес-аналитика).

Или же, например, специалистам по продажам может быть поставлена задача продать кому-либо из участников интервью определенный предмет, рассказав при этом о его преимуществах, используя любые доступные методы, либо создать вы-

годный бизнес по продаже снега зимой. А инженеру по маркетингу предложат сконструировать солонку из трех зубочисток.

Настоящим оазисом Brainteaser-интервью является Wall-Street. Студенты, закончившие Оксфорд или Гарвард, стремятся попасть именно в эту часть Манхеттена, т.к. здесь, как нигде, можно получить практический опыт прохождения такого рода интервью, а также получить высокооплачиваемую, хорошо оплачиваемую должность. Вот самые интересные вопросы Wall-Street по мнению Google corporation и ответы респондентов по каждой из позиций:

**Вопрос:** У вас кубик (10x10x10), который сделан из 1000 кубиков (1x1x1). Если вы уберете внешний слой кубиков, сколько всего их останется?

**Ответ:** Представьте, что внешний слой кубика расплавился и у вас остался кубик (8x8x8) из 512 кубиков.

**Вопрос:** У вас две корзины. Одна заполнена белыми шариками, а другая – черными. Как вы распределите шарики в корзинах (шарики распределяются равномерно), чтобы, когда вы, не глядя, будете вытягивать шарики по одному по очереди из ведер, вам попались подряд два белых шарика?

**Ответ:** Положите один белый шарик в одно ведро, а все остальные белые – в другое ведро. Таким образом вы увеличите вероятность вытянуть два белых шарика подряд с 50% до 75%.

**Вопрос:** Как бы вы оценили стоимость передвижного киоска по продаже хот-догов на площади Юньон в Нью-Йорке?

**Ответ:** Рассматривайте киоск по продаже сосисок как целую компанию, для этого имеется несколько способов оценки. Первое – посмотреть самые последние цены при продаже подобных фирм. Если нет информации о недавних сделках, попробуйте подсчитать поток наличности и потенциальный рост. Также важно подсчитать, сколько сосисок можно продать на площади Юньон в год, и, возможно, открыть там же киоск по продаже крендельков. Следует помнить и про налогообложение в Нью-Йорке.

### **Соционика... Физиогномика... Астрология...**

Существует немало других способов оценки кандидата. Например, проводят т.н. соционическое типирование, результатом которого является отнесение человека к тому или иному социотипу. Каждый тип обладает своими сильными и слабыми сторонами, особенностями поведения, способом мышления и принятия решений, взглядами на жизнь и ценностями. Естественно, характер человека зависит и от воспитания, окружения, образования и других факторов. Одинаковыми типами могут обладать люди из совершенно различных слоев населения (политик, ученый и... бомж), но их объединяют схожие реакции на подобные ситуации, и они руководствуются практически одинаковыми мотивами при решении каких-либо задач. Не так популярен, но и не полностью отвергнут метод подбора персонала с помощью физиогномики, когда по внешним данным определяют характер кандидата и степень соответствия его вакантной должности. Однако многие специалисты и управленцы уверены, что подбор персонала методом соционики или физиогномики может быть проведен при двух условиях: практический опыт применения данного метода и совместное его использование с другими традиционными методами подбора сотрудников.

Популярен тест ММРІ (Стандартизированный многофакторный метод исследования личности), разработанный в начале 40-х годов прошлого века в Университете Миннесоты и изначально широко применяемый в клинической практике, который со временем был адаптирован и пополнил копилку рекрутеров. Интересен данный тест тем, что он включает различные по содержанию, но равные по сути вопросы в разных частях теста. Данное дублирование позволяет оценить степень достоверности полученных данных методом оценочных шкал и определить индивидуальные особенности, степень адаптированности и профессионально важные качества соискателя.

Нетрадиционными способами подбора персонала являются подбор по имени, по сочетанию имени, фамилии и отчества, по знаку зодиака, на основе графологии и даже по отпечаткам пальцев! Но и они должны применяться как вспомогательные методы, подтверждающие выводы, полученные при традиционном интервьюировании.

На сегодняшний день нетрадиционные методы собеседования применяет почти каждый третий работодатель. В основном, это попытки поставить соискателя в неудобное положение или оказать психологическое давление, тем самым выяснив наличие у кандидата крайне необходимых для будущей работы качеств – стрессоустойчивости, целеустремленности, активности, гибкости, настойчивости и т.п. Эксперты отмечают, что это вполне логично, т.к. кандидат может приукрашивать свои качества и способности или, наоборот, недооценивать их.

Но зачастую такая проверка идет не на пользу и самому работодателю: многие кандидаты даже после успешного прохождения «пытки» отказываются от работы. И такое решение вполне обосновано, ведь настоящие специалисты по подбору персонала должны заранее определять степень стрессоустойчивости кандидата, не прибегая к вольностям и крайностям. Соответственно, нетрадиционные методы тестирования должны применять только специально подготовленные люди – специалисты по манипуляционным техникам в общении. Они контролируют процесс собеседования и соблюдают правила игры. А в конце проводят специальные мероприятия по выводу человека из состояния стресса, заканчивают разговор на позитивной ноте и разъясняют соискателю, почему вынуждены были подвергнуть его тяжелому испытанию.

Конечно, говорить о вытеснении традиционных методов нетрадиционными еще рано. Многие работодатели полагаются только на традиционные средства собеседования: проводят конкурсы резюме, собеседования и тесты, стандартизируют интервью для того, чтобы кандидатов можно было проще сравнивать друг с другом. Но, тем не менее, существует ряд сфер деятельности, где именно нетрадиционный подбор персонала играет главенствующую роль. Маркетинг – одна из них. И применять ли на собеседовании неординарные методики – решать вам, но в любом случае не стоит оценивать человека только по одному критерию. Поскольку лишь совокупная оценка опыта, личностных качеств и психофизиологических особенностей претендента на рабочее место даст объективную картину. А кандидат, прошедший через сито подобного отбора, дважды подумает, прежде чем лишиться места, которое досталось ему таким нелегким путем.