



**Предисловие**

7

1

**Главные правила**

12

**Предисловие  
ко второму  
изданию**

8

2

**Как написать  
резюме**

22

**Восстанавливаем  
справедливость**

10

3

**Как проходить  
собеседования**

35

4

**Как проходить  
тесты**

76

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Любимые вопросы  
кадровиков  
и правильные  
ответы**

136

**Любимые  
компетенции  
кадровиков,  
поведенческие  
индикаторы  
и вопросы  
для их выявления**

159

**Примеры заданий  
психометрических  
тестов**

176

**Примеры упражнений  
ассесмент-центров**

197

## ОГЛАВЛЕНИЕ

5

**Как вести себя  
во время  
ассесмент-центра**

106

6

**Техника  
безопасности**

120

7

**Хедхантеры**

127

8

**Карьерные  
консультанты**

131

**Ваша стоимость**

222

**Глоссарий**

227

**Благодарности**

229



## ПРЕДИСЛОВИЕ

Сказать «эту книгу давно ждали» будет неправдой. Ее даже и не ждали. Просветить, словно рентгеном, кадровую машину подбора персонала и показать, как работают ее винтики и шестеренки? Объяснить, как из сотен соискателей на входе машина выдает на выходе только одного — со штампом «работник мечты»? Нет, это невозможно!

Но вы читаете эту книгу, и она как раз о том, как работает кадровая машина. «Батл с кадровиком», несомненно, книга для соискателей, но не про то, как обмануть работодателей и показать себя лучше, чем есть. Задача книги важнее — представить соискателю эту кадровую машину (а она совсем не страшная, даже наоборот — милая и бесхитростная, совершенно безобидная), чтобы он чувствовал себя спокойно и уверенно.

Работодателям читать книгу не обязательно, достаточно того, что ее прочитают соискатели. Выгода работодателей в том, что теперь к ним начнут приходиться подготовленные и (самое главное!) мотивированные специалисты. Мотивация — один из внутренних инструментов кадровой машины, означающий твердое намерение работать, приносить пользу и самореализовываться именно в вашей компании.

Согласно известному принципу, 20% сотрудников выполняют 80% всей работы в компании, а мотивированные люди как раз и есть те самые, нужные всем 20%, на поиск которых, собственно, и настроена машина.

Когда я начал читать рукопись, признаюсь, первая мысль была о том, что HR-менеджеры захотят скупить весь тираж и сжечь. Но потом, вчитавшись внимательнее, решил, что да, им очень нужна эта книга — чтобы раздавать ее соискателям.

*Геннадий Молчанов,  
эксперт по оценке персонала*

## ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ

События последнего времени, безусловно, повлияли на кадровый рынок. Ничего особо драматичного не произошло, однако число желающих найти (или вынужденных искать) работу выросло. Широко распространяется дистанционная занятость, в подборе и оценке персонала еще активнее используются цифровые технологии.

Кадровики теперь внимательнее относятся к соискателям. Соискатели реагируют по-разному: одни стали менее привередливыми, другие — знающие себе цену — внимательно следят за тем, чтобы именно эту цену получить, и не возражают против более высокой.

Да еще и самоизоляция не пошла на пользу кадровым аналитикам: во-первых, их стало в разы больше, а во-вторых, возбудившись из-за общественного внимания, они так обильно давали прогнозы и советы, что если бы сами им последовали, то все ушли бы, наверное, в цифровые курьеры. А что такого? Спрос на курьеров вырос в несколько раз, а цифровизация — вообще наше всё. Сложите две тенденции, вот вам и профессия будущего.

Эти и другие изменения нельзя было не учесть. Во второе издание «Батла с кадровиком», помимо других полезностей, включен разбор компетенции «Критическое мышление», рекомендации по прохождению видеоподготовки и новая глава, посвященная карьерным консультантам. А чтобы снизить накал кадровых страстей, ко второму изданию подключился замечательный художник Андрей Бильжо.

Главными героями второго издания остаются кадровики. Несмотря на претензии кадровых пуристов: «„Батл с кадровиком“ — хорошая книга, а могла бы быть лучше. Если бы автор знал, что кадровики занимаются бумажной работой, а интеллектуальной — мы, HR-менеджеры».

*Что за прошлый век, моя бабушка работала кадровиком.*

*Кадровики не проводят собеседования. Они оформляют приказы.*

*#выничегонепонимаете*

Предисловие к новому изданию — хорошая возможность объясниться.

Да, я в курсе, что собеседования проводят разные люди — и их должности могут называться по-разному. Да, я знаю, что кадровики не любят слово «кадровик». А кроме того, могу привести примерный список самоназваний: «менеджер по персоналу» и отдельно «по подбору персонала», «HR-менеджер» или просто «эйчар», «инспектор» или «сотрудник отдела кадров», «рекрутер и ресёрчер» (которые бывают junior и senior), «хедхантер», иногда — профессионально-развязно — просто «хантер». Но «Батл» написан для соискателей, а им разве не всё равно, как обозначен в штатном расписании сидящий напротив человек? Джуниор он или сеньор?

Жизнь не стоит на месте, и, помимо всех перечисленных, сравнительно недавно появились HRD и HRBP, а также «сорсеры». Лично мне больше всего нравятся «HR-генералисты» — звучат лучше всех, авторитетно. А еще не секрет, что

кадровые агентства нередко состоят из одного или двух человек. Значит, интервью с вами может проводить «фаундер» или «кофаундер»... Да используем мы все эти названия, книгу невозможно было бы читать! «Если на собеседовании рекрутер (или эйчар, или HRM, или HRBP, или сорсер, или фаундер, или ресёрчер с правами генералиста и так далее) спрашивает вас...»

Но и это еще не всё! Недавно мне повстречался «младший специалист по поиску ярких талантов». Однако первое место в моей коллекции названий держит кадровик, называющий себя *ichaig*. С мебельной фабрики, наверное...

Так что пусть будет «кадровик».

По крайней мере, всем понятно.

*Ричард Борзов  
Сентябрь 2021 года*



## ВОССТАНАВЛИВАЕМ СПРАВЕДЛИВОСТЬ

*Есть такие вопросы, на которые в этой жизни приходится отвечать почти каждому из нас. Зачастую от ответов зависит многое, но мы редко бываем к ним готовы. Один неправильный ответ — и жизнь складывается не так, как нам хотелось бы.*

Речь пойдет о вопросах **кадровиков**\* при приеме на работу. Но в чем, собственно, проблема? **Работодателю** нужны сотрудники, вам нужна работа. У вас общие цели; осталось встретиться, немного поговорить, и всё сложится — кадровики выполнят свои прямые обязанности, вы получите хорошую работу. Разве не так?

Вы можете возразить, что работодателю нужен не абы кто, а отличный, грамотный и добросовестный сотрудник. Ну да, а вы разве не такой? Вы же просто подарок для любой компании! Так в чем же трудность? Почему кадровики проводят десятки и сотни **собеседований** и никак не остановятся? Главная причина — им не нравятся ваши ответы.



\* Объяснение терминов, выделенных курсивом, приводится в **Глоссарии**. — Здесь и далее примеч. автора.

Их можно понять: не всегда ваши слова совпадают с правильными, соответствующими **кадровым методикам** ответами. Давайте поможем кадровикам и научимся отвечать правильно. А заодно восстановим справедливость — исходные позиции участников собеседований явно неравны!

Кадровики вооружены лучше **соискателей**, у них хитрые методики, книги, тренинги, семинары, рекомендации, разработки... одних интервью насчитывается с десятков видов, не говоря уже о **тестах** и **ассесмент-центрах**. В конце концов, они проводят несколько интервью в день, а соискатели приходят на собеседование раз в несколько лет.

Из этой книги читатель узнает о хитростях **подбора персонала** и подводных камнях при общении с кадровиками.

Будем играть по их правилам!



# 1

## ГЛАВНЫЕ ПРАВИЛА

### Кто нужен работодателю

Работодателю нужен отличный, грамотный и добросовестный сотрудник, правильно? Да, это правда. Но не вся. Вы никогда не купите машинку для очистки мячей для гольфа, если она вам не нужна. Даже если она сделана из композитных материалов, удобна, сверхнадежна и упакована по всем правилам маркетинга.

Работодателю тоже не нужен некий «идеальный сотрудник» (даже если он и существует). Работодателю вообще, пока у него всё в порядке, никто не нужен. Но когда он видит проблемы в своей компании (или предвидит их) — он объявляет о вакансии.

### ЛИЧНО ВЫ РАБОТОДАТЕЛЮ НЕИНТЕРЕСНЫ

Его не интересуют ваш возраст, пол, рост, вес, цвет глаз и знак зодиака — ему нужен человек, который решит его проблему. Это главное. То, что в объявлении о вакансии вы найдете некоторые требования к соискателям, — всего лишь представление работодателя о том, какие люди лучше всего справятся с его проблемой. Не больше, но и не меньше.

Для соискателя, впрочем, есть две хорошие новости.

- 1.** В процессе поиска работы он не встретится ни с каким видом дискриминации (по возрасту, полу, образованию, опыту работы и т. п.) — при условии, что докажет свою нужность компании. Это непростая задача, но решаемая, если хорошо понимать, кто нужен работодателю и с какой проблемой тот столкнулся.
- 2.** Соискателю дается много подсказок: заявленные требования к кандидатам, задачи, стоящие перед новым сотрудником, цели компании в целом, ее сегодняшнее положение на рынке, ближайшие планы развития.

Обратите внимание: требования, указанные в объявлении о вакансии, — лишь одна из подсказок. Но, наверное, самая главная. Начинайте анализировать, кто же нужен работодателю, именно с нее.

### РАБОТОДАТЕЛЮ ТРЕБУЮТСЯ СОТРУДНИКИ, КОТОРЫЕ РЕШАТ ЕГО ПРОБЛЕМУ

Для того чтобы найти таких сотрудников, он обращается в кадровое агентство или формулирует задание своему кадровику. В интернете появляется вакансия, и кадровая машина запускается: соискатели читают объявление о вакансии и отправляют кадровику свои резюме.



## Кто такие кадровики, как они выглядят и как работают

Чем занимаются кадровики и *рекрутеры*, получив задание на *подбор персонала*? Очевидный ответ — «подбором персонала». И он — неправильный.

Львиную долю своего времени они заняты не подбором, а отсевом. Сначала они отсеивают неподходящие резюме. Потом звонят соискателям, резюме которых сохранили, и отсеивают тех, кто не прошел телефонное интервью. Оставшихся они приглашают на *собеседование*, после чего отсеивают всех, кто вызывает сомнения.

В числах пирамида отсева выглядит примерно так:

- из 1000 полученных резюме примерно 900 сразу же отправляются в корзину (среднее время просмотра резюме — 10 секунд);
- после 100 телефонных звонков соискателям приглашение на собеседование получают лишь 10 из них;
- после 10 собеседований один-два соискателя попадают в шорт-лист, который передают работодателю.

Только они, руководители компаний, департаментов и отделов, принимают окончательное решение. Как видите, «подбор персонала» — весьма специфическое



занятие. Девяносто девять процентов времени уходит не на «подбор», а на «отсев» соискателей.

Соответственно, *соискатель* на каждом этапе решает разные задачи, вот они:

- составить такое резюме, которое заинтересует кадровика (подробнее — в **главе 2**);
- грамотно ответить на вопросы телефонного интервью;
- как минимум не напугать, а в идеале понравиться кадровику на собеседовании (подробнее — в **главе 3**).

Вы можете подумать, что кадровик в силу специфики своей работы должен быть мнительным и подозрительным человеком — ведь начальник не похвалит его за неподходящего кандидата. Верно, не похвалит, но не похвалит еще больше, если нужного работника кадровик будет искать очень долго. К рекрутерам из кадровых агентств это относится вдвойне, поскольку они получают деньги только за целиком выполненный заказ, то есть прием на работу рекомендованного кандидата, а зачастую и успешное прохождение им испытательного срока.

Поэтому в профессиях кадровика и рекрутера подозрительность сочетается, как это ни странно, с доброжелательностью. В какую сторону качнется маятник во время общения с вами — во многом зависит от вас.



Как выглядят кадровики?

В целом это обыкновенные люди. Преимущественно женщины, в кадровых агентствах — помоложе, в компаниях — постарше. Как правило, с высшим образованием, обычно гуманитарным. Они любят свою профессию. За что? Думаю, за возможность общения с людьми. Редкая профессия дает такую возможность — разговаривать с самыми разными людьми: старше и моложе тебя, умнее и глупее, имеющими разнообразный опыт и непохожие взгляды на жизнь.

Однако текучесть в этой профессии очень высока. В кадровых агентствах, например, в среднем работают один-два года, не больше. Почему? Потому что на один эпизод интересного общения приходится несколько часов утомительного труда.

Сначала нужно просмотреть сотни, если не тысячи, написанных как под копирку резюме, где соискатель зачастую даже не удосуживается сообщить, какая именно вакансия его заинтересовала. Где его образование и опыт не имеют ничего общего с вакансией (иногда кажется, что среднее время, за которое соискатель просматривает резюме, — тоже 10 секунд). Где он ставит условия — звонить исключительно после 22 часов и только на мобильный, который оказывается выключенным. Или соискатель принципиально не отвечает на звонки с незнакомых номеров.

Высланное ему по электронной почте письмо возвращается, поскольку почтовый ящик переполнен. Приглашенный на собеседование приходит на день раньше назначенного срока, потому что «шел мимо и решил зайти». Или опаздывает на два часа. Или не является вообще. Чудом добравшийся до интервью соискатель закидывает ногу на ногу и спрашивает: «Ну и что вы мне можете предложить?» И так далее, и тому подобное. При этом соискатель, годами ищущий работу, возмущается на интернет-форумах: он разослал 10 тысяч резюме — и ему не предложили ни одной вакантной должности! А простая мысль, что к кадровикам и их работе надо относиться с уважением, в голову как-то не приходит.

Всё сказанное — не урок вежливости и лояльности, а объяснение, почему некоторые кандидаты никогда не дождутся звонка с приглашением на собеседование и почему у читателей этой книги практически стопроцентные шансы быстро найти хорошую работу.

## Кого кадровики любят

Никаких секретов тут нет — как любой профессионал, кадровик требует уважения к себе и своей профессии. Если вы это понимаете, то вам осталось лишь заинтересовать его собой.

Вот что требуется от идеального соискателя:

- Резюме должно содержать всю информацию, нужную кадровику (подробнее — в **главе 2**).
- На собеседование приходите точно в назначенное время — не раньше и не позже.





- Соблюдайте деловой стиль в одежде.
- Во время интервью будьте вежливы и доброжелательны.
- На вопросы отвечайте подробно и вместе с тем по возможности коротко.
- После собеседования поблагодарите за уделенное вам время.

Между прочим, опытный кадровик ведет себя точно так же. Можете быть уверены, что в назначенное время он будет вас ждать, ваша беседа пройдет доброжелательно и конструктивно, а в конце вас поблагодарят за то, что нашли время для встречи.

В целом поведение кадровиков в процессе подбора персонала заслуживает более высокой оценки, чем поведение соискателей. Кадровики удостаиваются пятерки с минусом, а среднестатистический соискатель — лишь тройки с плюсом.

Нужно понимать, что если вас пригласили на собеседование, то вами уже заинтересовались, на вас возлагают некоторые надежды: может быть, вы и есть тот единственный, кого ищет кадровик! Поэтому не стоит волноваться перед интервью — вас встретит самый доброжелательный человек в мире, напрямую заинтересованный в вашем трудоустройстве. Ни один кадровик никогда просто так не будет тратить время на кандидата, у которого нет шансов быть принятым.

Да, у кадровика свои методики и корпоративные правила. Некоторые его вопросы могут вам не понравиться. Но это вовсе не желание кого-либо обидеть или унижить — это его работа. И он не меньше вас заинтересован в ответах, которые позволят ему «закрыть вакансию». Он очень верит, что вы ему можете, дадите правильные ответы. Помогите ему — и он полюбит вас всей своей кадровой душой!

Как видите, в ситуации подбора персонала благожелательность — необходимая профессиональная категория для кадровика. Более того, в новейшей российской кадровой истории известны собеседования, завершившиеся созданием семейных союзов. Всё-таки жизнь — удивительная вещь!

## Кого кадровики не любят

Можно выделить две большие категории соискателей, которых кадровики не любят, — «молчаливые» и «говорливые». Из первых каждое слово надо вытягивать клещами, вторых невозможно остановить. В глазах кадровика обе категории объединяет один большой минус — они воруют его время.

Как определить золотую середину? Давайте разберемся. Интервью — очень технологичный процесс. Вопросы задаются не просто так, у каждого из них есть конкретная цель. Ваш ответ должен удовлетворить профессиональный интерес кадровика (подробнее — в **главе 3**). Как только это происходит — ваш ответ закончен. Иными словами, если вас просят рассказать о том, почему вы выбрали именно эту профессию, то некоторые ответы могут ухудшить отношение кадровика к вам. Например, такие: