

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



**Алла Коняева,**  
*канд. психол. наук, партнер Группы компаний «Алла Коняева и партнеры»  
(Киев, Украина)*

**В следующей части статьи рассмотрим часто задаваемые вопросы (FAQ), а также сложные проблемы, связанные с подготовкой выводов и составлением резюме для заказчика (по итогам интервью)**

---

### FAQ

Завершая обзор отборочных процедур, хочу ответить на вопросы, которые часто задают участники на моих мастер-классах, посвященных рекрутингу.

Насколько полезно при отборе использовать **вопросы-головоломки** или **вопросы-трюки**, типа: «почему все канализационные люки круглые?» Мне такой способ проверки соискателя на топ-позицию не кажется эффективным. Почему я называю подобные вопросы «трюками»? Дело в том, что нестандартный/парадоксальный ответ зачастую можно не только сформулировать самостоятельно, но и услышать/прочитать

в специальной литературе, поэтому нет никакой гарантии, что:

- ✓ мы проверяем именно сообразительность, а не память;
- ✓ тот же уровень сообразительности будет проявляться в рабочих ситуациях (при отсутствии соревновательной мотивации).

Но даже если такие вопросы в какой-то степени помогут оценить сообразительность, то это мало что дает работодателю. Ведь данная характеристика по большей части отражает динамические особенности интеллекта (скорость мыслительных процессов, доступ к памяти). Которые, в свою очередь, зависят от врожденных особенностей нервных процессов в целом

---

Начало статьи см. МП №№ 11-12, 2013; №№ 2-5-6 2014.

(сбалансированность возбуждения и торможения). Но ведь для успеха в продуктивной деятельности часто необходимы и другие качества — устойчивое внимание, способность к волевому усилию, мотивация и т. п.

Эффективны ли **вопросы, проверяющие гибкость интеллекта, наличие способностей к многофакторному анализу?** Примеры их формулировок:

- ✓ «Подсчитайте, сколько в Киеве работает женщин-парикмахеров?»
- ✓ «Сколько теннисных мячиков может поместиться в самолете «Боинг-767?»

В отличие от вопросов-трюков их есть смысл использовать даже тогда, когда человек ранее слышал «правильный» ответ. Причем дело не в том, что «единственно верного» ответа нет, а в том, что оцениваются пути его поиска, способ рассуждений. Как? Соискателя просят размышлять вслух, проговаривать свои мысли, что позволяет оценить:

- ✓ логичность суждений;
- ✓ наличие альтернативных идей;
- ✓ готовность перепроверять собственные гипотезы;
- ✓ способность работать в ситуации дефицита информации.

**Заметки рекрутера.** Недостаточно опытный интервьюер нередко отбраковывает нестандартно мыслящих кандидатов только потому, что не может оценить не менее правильные, но — «чужие» варианты решений (хода рассуждений).

**Полиграф.** Использование полиграфов позиционируют как «эффективную тест-систему оценки благонадежности, лояльности, профессиональной этики и правди-

вости сообщаемой информации кандидатами на вакансии либо уже работающими сотрудниками». Изложу свою точку зрения, не претендуя на обобщения. Я убеждена, что во время проведения вступительных процедур оценивать лояльность и благонадежность бессмысленно! Эти качества нужно:

а) сначала сформировать (адаптировать) к требованиям нового места работы, а затем

б) постоянно обеспечивать условия, которые их будут поддерживать на приемлемом для данной компании уровне.

Так что обещание прогностических возможностей выглядит изначально завышенным, что странно для методики, претендующей на измерение лжи.

Вкратце остановлюсь на характеристиках технической стороны метода. Полиграф не «читает мысли», а регистрирует изменение психофизического состояния человека в определенный момент времени. Принципы работы разных видов полиграфов различны: есть те, что регистрируют показатели кожно-гальванической реакции на какие-то значимые для человека смысловые связи, есть фиксирующие... И что это дает при найме? Например, у человека зафиксирована неспецифическая реакция на слово «деньги». Чтобы как-то интерпретировать ее в контексте интересов работодателя, нужно прояснить, почему это слово увязано с такой реакцией. Процедура это долго. Да и слишком мало в стране специалистов, которые умеют «копать» так глубоко. И если работа не связана с возможностью манипулирования миллиардными финансовыми потоками, то рентабельность метода сомнительна.

Можно ли обмануть работодателя, применяющего полиграф? Да. Способы описаны — их легко найти в сети.

1. Один из самых популярных – снизить чувствительность сенсорных анализаторов к моменту тестирования (для этого накануне будет достаточно выпить некоторое количество спиртного). На следующий день человек становится слабо чувствительным, все его реакции «заторможены», поэтому на предъявляемые стимулы он не сможет реагировать явно, а значит, по показателям полиграфа трудно будет сделать однозначные выводы.

2. Еще один действенный способ – подавление вообще всех эмоций. Это возможно, если человек начнет отвечать на все вопросы «автоматически», сосредоточив свое внимание на каком-нибудь постороннем стимуле – например, на нейтральном предмете или воспоминании из своего жизненного опыта (рисунок на стене, цветок на окне, статуэтка на столе, лицо жены и т. п.). Естественно, такой способ требует развитого воображения и способности к концентрации.

3. Можно сосредоточиться на физиологической потребности – это притупляет все остальные реакции (например, выпить много воды перед испытанием, чтобы все мысли были заняты «удержанием»). Справедливо и обратное – если человек стремится продемонстрировать явную реакцию на «нужный» вопрос, он может:

- ✓ сделать интеллектуальное усилие (например, начать перемножать в уме многозначные числа) или

- ✓ подумать о чем-то, что обычно вызывает у него яркую эмоцию (ярость, гнев, бешенство и т. п.).

4. Поскольку сильная боль может имитировать (или купировать) проявления психологического стресса (особенно ярко это проявляется в период катастрофических событий/военных действий), некоторые испытуемые научились использовать ее для

демонстрации нужных реакций. Например, подложив кнопку под большой палец в ботинок и нажимая ее в нужное время, они вызывают боль, чтобы продемонстрировать «фальшивые» реакции. Но есть и менее явные способы, например:

- ✓ незаметно для эксперта напрячь какие-нибудь мышечные группы;
- ✓ прижать пальцы ног к полу или язык к твердому небу.



Главное здесь – скрыть усилия от оператора. Естественно, такие способы могут обмануть только эксперта-дилетанта, опытному профессионалу они хорошо известны. Но дело не в этом: те, кто знает, что предстоит процедура оценки на полиграфе, и намерен ввести работодателя в заблуждение, могут к ней подготовиться. Те же, кто в обмане не заинтересован, не должны готовиться, ибо нет у них «тайн, заслуживающих сокрытия». Разумеется, это ставит под вопрос валидность измерений, а главное – их интерпретацию.

И еще пару слов о финансовом обосновании применения полиграфа в подборе персонала. Несколько лет назад прошла информация, что Украина закупила самое большое количество полиграфов (в сравнении с другими странами). Чтобы эти инвестиции приносили доход, необходи-

мы значительные вложения в маркетинг для популяризации метода. — В том числе и за счет обещания «чудес». В этом может скрываться одна из причин широкого использования данного инструмента (по методу незабвенного Остапа Бендера).

**Тесты интеллекта.** Интеллектуальные и логические тесты считаются сложным методом — задание может включать десятки и даже сотни вопросов, на которые нужно ответить в условиях жестко лимитируемого времени.

Поскольку ученые выделяют разные *виды интеллекта* (вербальный, пространственный, логико-математический, телесно-кинестетический и др.), для диагностики используются различные методики: тесты общего интеллекта и специальные методики, направленные на оценку отдельных параметров. Например, для многих специалистов важно обладать развитым *вербальным интеллектом*:

- ✓ хорошо владеть родным языком;
- ✓ уметь логично и грамотно изъясняться;
- ✓ обладать большим словарным запасом;
- ✓ точно понимать высказывания партнера и т. д.

Для топ-менеджеров (коммерческого директора или директора по маркетингу) необходим высокий уровень *аналитического мышления* — умение анализировать и систематизировать большие объемы информации. Дизайнер и художник должны обладать развитым *пространственным мышлением* и уметь *генерировать нестандартные решения*. Понятно, что столь разные качества нельзя измерить одним методом.

Преимуществом тестов для оценки интеллекта можно считать простоту обработки результатов (сложны они для обследуемых). Обычно требуется:

- ✓ по определенному алгоритму подсчитать баллы;
- ✓ сравнить их со статистическими нормами, предоставляемыми авторами теста;
- ✓ в зависимости от набранных показателей (уровня проявленности оцениваемого качества) отнести человека к определенной категории.



Такие измерения полностью стандартизованы, поэтому проводить их может любой специалист, ознакомленный с прилагаемой к методике инструкцией и четко следующий ее указаниям. Важно только, чтобы:

- ✓ применяемый тест был адекватен измеряемым характеристикам;
- ✓ статистическая норма, с которой сравниваются индивидуальные результаты, была установлена на правильной выборке.

Почему выполнение большинства интеллектуальных тестов ограничено во времени? Дело в том, что нормы решения задач статистически определены для одинаковых промежутков времени — достаточно жестких, чтобы заставить человека напряженно работать над заданием. Собственно, это и позволяет выявить различия в особенностях интеллекта.

Что здесь важно для работодателя? Временные ограничения — «давление» сроков

создают эмоциональное напряжение, что позволяет оценить не просто «потенциальные» интеллектуальные возможности, но и пределы их реализации в «стрессогенных» ситуациях, типичных для реальной деятельности. Поскольку времени «на раскачку», как правило, нет, в интересах тестирующего предупредить соискателей, что начинать работать нужно максимально энергично — с первой минуты до последней. Иначе мы не выявим реальные возможности человека.

Иногда рекрутеры «добавляют стресса», периодически напоминая кандидату о том, сколько времени осталось до завершения работы с тестом. В таком случае обязательно нужно понимать, с чем они сравнивают полученные данные: если *статистическая норма* для данного теста устанавливалась разработчиками без учета дополнительного давления (не в аналогичной стрессогенной ситуации), то оценки будут нерелевантны. В таком случае от использования методики лучше отказаться.

Не менее полезно предупредить кандидатов, что интеллектуальный тест — это не учебник по арифметике, где ошибочные условия могут быть допущены только по недосмотру редактора. Тест предназначен для оценки:

- ✓ гибкости интеллекта;
- ✓ способности человека переключаться с ранее найденного алгоритма решения на другой;
- ✓ готовности поменять свою первичную установку, в том числе принять решение об неверности исходных условий.

Поэтому человек не должен воспринимать тестовые условия как догму. В данных отборочных процедурах творчество и исследовательская позиция уместны и ожидаемы!

**Проективные методики.** Полагаю, их применение при оценке кандидатов вряд ли уместно (как, впрочем, и других идеографических методов<sup>1</sup>). То, как человек будет действовать, какие будет принимать решения, насколько энергично будет преследовать те или иные цели, во многом зависит от:

- ✓ атрибутивных схем<sup>2</sup>, складывающихся прижизненно под влиянием событий, с которыми он сталкивается;
- ✓ системы его представлений о том, как устроен мир, что от чего зависит, что с чем связано как причина и следствие.

Если человек верит, что его действия приведут к результату, он будет прилагать больше усилий, чтобы его достичь. Если не верит — не будет, вне зависимости от силы мотивации («смысла нет»).

Атрибутивную схему можно рассматривать как частный случай интерпретации — субъективного истолкования объективно неоднозначной ситуации. По сути, именно интерпретации выявляются, а затем анализируются в таких проективных методиках, как тесты Роршаха, Люшера, Сонди, ТАТ и пр. Но как справедливо отмечает Д. А. Леонтьев, «механизм любой интерпретации основан на том, в какой смысловой контекст, в какую систему

<sup>1</sup>Идеографический метод (от греч. *idéa* — идея, образ и *grapho* — письмо) — способ познания, направленный на изучение объекта как уникального, принципиально особенного и неповторимого феномена. В идеографическом изображении объекта создаются его неповторимые образы. Теоретическое обоснование метод идеографии получает в работах В. Виндельбанда и Г. Риккерта, рассматривавших его в качестве главного для исторического и гуманитарного познания.

<sup>2</sup>Атрибуция (лат. *attributio* — приписывание) — психологический термин, обозначающий механизм объяснения причин поведения другого человека (Из *Wikipedia*).

смысловых связей с другими содержаниями, индивид помещает интерпретируемые им содержания». Но ведь мы не можем быть уверенными ни в контекстах интерпретации сотрудников отдела персонала, ни в содержательных связях соискателей! А поскольку трактовка смыслов интерпретаций происходит на произвольной основе, то это скорее интеллектуальная игра (формирование гипотез) без адекватных проверочных процедур. И использовать столь шаткие и субъективные выводы для оценки и отбора людей, от которых зависит успех организации в будущем — по меньшей мере, безответственно. Что делать серьезному топ-менеджеру, если компания предлагает в качестве испытательной процедуры пройти проективный тест? Моя рекомендация — отказаться.



Но отказ от использования проективных методик не решает вопрос: как же все-таки оценить ценности соискателей? Ведь от этого зависит многое — в том числе, какую культуру отношений руководитель будет формировать во вверенном ему подразделении. Это можно сделать с помощью вопросов, которые не имеют «правильных» ответов, но позволяют выявить ценности, мотивы, установки соискателя. Например:

✓ «Вы узнали, что материально ответственный сотрудник совершил ошибку, которая повлекла за собой финансовые потери. Ваши действия?»

✓ «Ваш непосредственный руководитель использует в общении с подчиненными ненормативную лексику. Как вы реагируете, когда это происходит в вашем присутствии?»

✓ «В вашем подразделении между сотрудниками в полном разгаре служебный роман. При этом у обоих есть семьи. Что вы предпримете как их непосредственный руководитель?»

Сверяя ответы с информацией, полученной на этапе формулирования технического задания на поиск и отбор специалиста, рекрутер может оценить степень соответствия иерархии ценностей данного кандидата корпоративным ценностям и нормам. (Конечно, если заказчик не акцентировал внимание на том, каких ценностных установок он ожидает от своих сотрудников, то подобные вопросы на интервью рекрутер не задает.)

## Подводим итоги

Итак, ознакомительное интервью с кандидатом завершено. Но далеко не всегда рекрутер готов сразу же сделать кандидату предложение. Как правило, информации так много, что требуется время для ее анализа. Разумеется, это нужно сделать до того, как будет сформировано окончательное заключение — «подходит» или «не подходит» этот профессионал для решения проблем, предполагаемых на данной вакансии.

Кроме того, рекрутеру потребуется время на то, чтобы:

✓ эмоционально «остыть»:



✓ убрать возможные «переносы» — влияние оценок (симпатий, отношений и т. п.) из своего прошлого<sup>3</sup>;

✓ «отстраниться» от личных предпочтений.

Меры эмоциональной «гигиены» необходимы, чтобы решение было принято:

а) в интересах заказчика;

б) с учетом соискателя вакансии.

Что же именно должен перепроверить в себе интервьюер, прежде чем приступит к подготовке заключения (резюме) по итогам интервью?

1. Не попал ли он под влияние чувства симпатии/антипатии к кандидату (например, потому, что тот похож на кого-то важного и значимого для самого рекрутера)? Соискатель может понравиться рекрутеру потому, что похож на кого-то важного и значимого для него в прошлом.

2. Не переоценил ли привлекательность кандидата вследствие влияния «эффекта ореола»<sup>4</sup>. Такой эффект может создать, например, связный, «красивый» рассказ человека о своей жизни.

**Что делать?** Обычно я советую рекрутерам вспомнить — сколько времени занял переход от нейтрального отношения к интервьюируемому к эмоционально окрашенному — нравится/не нравится. Если с начала общения прошло не более 15 минут, причем ничего явно экстраординарного человек не продемонстрировал, а эмоции появились, значит, их причину нужно искать в себе. Сперва выяснить, на кого из моих знакомых (родственников) кандидат похож? Потом вспомнить, какие отношения были с этим человеком? Что нравилось/раздражало в общении? И т. д.

Найдя «прототип», рекрутер может освободиться от своей зависимости от прежних эмоций, а значит — более взвешенно подходить к оценке соискателя. Да и соискатель лишится «наводок» из личного прошлого интервьюера.

3. Смог ли «удержать» диалог — не впал ли в «грех монологизма», навязывая другому человеку свое видение, решения, интерпретации фактов его биографии? Проверить это можно, оценив содержание и количество записанного в ходе интервью: если прямой

<sup>3</sup>Перенос (или трансфер от англ. *transference*) — психологический феномен: чувства/отношения, испытываемые ранее к одному человеку, переносятся на другое лицо. Психологический механизм: приписывание другому человеку свойств и качеств реального объекта (которому они и были изначально адресованы) на объект-заместитель. Образцом выступает эмоционально значимый человек, обычно из прошлого, отношение к которому мы переносим на людей, с которыми взаимодействуем теперь. Процесс переноса по большей части является бессознательным, поэтому неожиданное проявление сильных чувств («необъяснимая» симпатия или любовь, «немотивированная» неприязнь или ненависть/гнев и т. п.) может вызывать состояние дистресса.

<sup>4</sup>Эффект ореола или гало-эффект (*halo effect*, от англ. *halo* — ореол, сияние и лат. *effectus* — действие, результат) — результат воздействия общего впечатления о чем-либо (явлении, человеке, вещи) на восприятие его частных особенностей в условиях дефицита информации. При формировании и развитии первого впечатления о человеке эффект ореола может выступать в форме как позитивной («положительный ореол»), так и негативной оценочной пристрастности («отрицательный ореол»). Если первое впечатление о человеке в целом благоприятно, то в дальнейшем все его поведение, черты и поступки начинают переоцениваться в положительную сторону. Если общее первое впечатление о каком-либо человеке в силу сложившихся обстоятельств оказалось отрицательным, то даже положительные его качества и поступки в последующем или не замечаются вовсе, или недооцениваются на фоне гипертрофированного внимания к недостаткам. В управлении персоналом гало-эффект является источником ошибок (например, при принятии решений опираются на первое впечатление или запоминающуюся черту).

речи почти нет, а есть только интерпретации и выводы интервьюера, то самое время заподозрить, что последний приписывает свою картину мира другому человеку.

Чаще всего подобное искажение возникает, когда интервьюер задает неправильные вопросы — такие, которые:

а) подталкивают к определенному ответу; на такие вопросы люди часто отвечают парафразами, или послушно следуют в заданном направлении;

б) предполагают альтернативные ответы — своего рода подсказки; в таком случае человек (в силу потребности в признании), как правило, выбирает «социально желательные» ответы или те, которые, по его мнению, больше понравятся спрашивающему<sup>5</sup>.

Неизбежные в таких ситуациях ошибки (и фактические, и интерпретации), а также ложные приписывания — не вина того, кто отвечал, а беда непрофессионального интервьюера. Поэтому рекрутер, даже опытный, всегда должен тщательно перепроверять структуру своих вопросов.

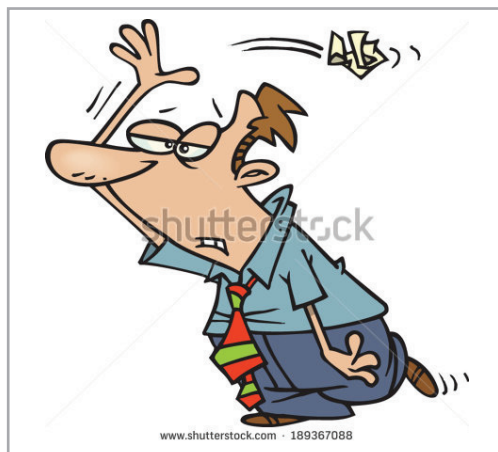
4. Не «поддался» ли давлению излишне напористого кандидата? Может быть, готовность включить его в число финалистов — следствие бессознательной уступки человеку, который, как говорится, «берет за горло»?

Например, соискатель отказывается давать рекрутеру полный объем информации, заявляя, что об этом он расскажет непосредственно собственнику вакансии. Столкнувшись с подобным сопротивлением (по сути, это «свержение» с экспертной позиции), рекрутер должен иметь мужество противостоять, ведь ему платят гонорар именно за детальное исследование соответствия соискателя требованиям вакансии.

В таком случае рекрутер должен быть тверд:

- ✓ либо кандидат в необходимом объеме рассказывает ему о своих компетенциях и опыте,
- ✓ либо рекрутер не делает ему предложение участвовать в конкурсе на данную вакансию.

Или кандидат, выяснив название компании, говорит, что напрямую выйдет на работодателя. С таким энтузиастом лучше сразу расстаться. Кроме того, нелишним будет тут же сообщить клиенту о нелояльном поведении претендента, а также о том, что он исключен из конкурсного пула, а значит, в отношении него гарантийные обязательства приниматься не будут.



Обычно, получив подобную информацию, работодатели отказывались проводить любые переговоры о найме с таким человеком (вполне резонно опасаясь проявления впоследствии подобных эксцессов нелояльности уже по отношению к компании). Ну, а если компания все-таки нанимает нахрапистого

<sup>5</sup>Социальная желательность (англ. *social desirability*) — склонность людей представлять себя преимущественно в выгодном свете; тенденция давать при самооценке одобряемые в обществе ответы (такие, которые обычно одобряются обществом и делают их обладателя социально привлекательным).



соискателя? Опыт показывает, что это стратегия кратковременного успеха: в средне- и долгосрочной перспективе она, как правило, ни к чему хорошему не приводит. Поэтому рекрутеру лучше из данной ситуации самоустраниться. Ну и, конечно, провести «разбор полетов»: что он сделал неправильно? почему переоценил лояльность заказчика? почему не удалось выстроить доверительное партнерство? Главное, усвоить урок на будущее:

- ✓ нет доверия — нет долговременного сотрудничества!

5. Не допущена ли ошибка под «давлением обстоятельств»? Такое может произойти, когда кандидат настолько «подходит» для данной вакансии, что решение принимается, несмотря на:

- ✓ трудно устранимые препятствия или
- ✓ «давление» сроков (дефицит времени на закрытие вакансии).

Это очень мощные факторы. Если очень горячо желание сделать предложение соискателю и блестяще закрыть заказ, то служливые механизмы защиты могут устранить

из сознания «нежелательную» действительность, обесценить ее значимость, наконец, превратить в противоположность.

Если рекрутер попадет в ловушку психологической защиты (например, выставит на конкурс кандидата, не готового к смене места работы), «заказчик»:

1) в лучшем случае получит иллюзию решения своей кадровой проблемы (а в итоге потеряет время);

2) в худшем — если «виноград зелен», но субъективно очень привлекателен для работодателя, может произойти своего рода импринтинг<sup>6</sup> (запечатление) образа идеального кандидата — этот кандидат станет образцом, на который будут ориентироваться в дальнейшем.

Впоследствии, работая с этой компанией, рекрутеры попадут в ловушку «поиск по единственному образцу» («найдите точно такого?»). Это деструктивный процесс, очень затратный по времени, причем с мизерными шансами на успех (особенно когда требуется уникальный специалист). Си-

**Что делать?** Если у интервьюера хорошо развиты навыки самоанализа, он легко сможет отделить свои субъективные желания и оценки от фактов. Поэтому тренинг саморефлексии, направленный на формирование умения выявить, *почему, когда, каким образом* у меня формируется отношение, мнение, суждение относительно собеседника, должно быть рекомендовано в качестве обязательного этапа подготовки квалифицированного рекрутера. Ну а для профессионала в области подбора топ-менеджеров саморефлексия должна быть любимым хобби ☺.

Можно ли для саморазвития использовать супервизию<sup>7</sup>? Нужно и полезно. Но при этом все должны пройти тренинг — научиться правильно оказывать подобную помощь. Если рекрутер практически постоянно сфокусирован на своем внутреннем фоне — фиксирует свои «мысли, чувства, ощущения», не опасается увидеть свои непривлекательные черты, значит, он на правильном пути к мастерству.

<sup>6</sup>Импринтинг (англ. *imprint* — оставлять след, запечатлеть) — в психологии специфическая форма обучения; закрепление в памяти признаков объектов при формировании или коррекции врожденных поведенческих актов.

<sup>7</sup>Супервизия (англ. *supervision* — надзор) — форма поддержки менее опытного коллеги со стороны более опытного. Включает наблюдение за работой, обсуждение результатов, используемых методов, сильных и слабых сторон, а также исправление возникших ошибок. Цель супервизии — помочь специалисту стать более успешным в работе с людьми, развить его профессиональную компетентность

туацию осложняет то, что, не имея возможности близко познакомиться с понравившимся соискателем, заказчик, скорее всего, запомнит только положительные и сильные качества этого человека. Поэтому непреложное рекрутерское правило гласит: если у тебя есть кандидат, который точно «попадает» в ожидания работодателя, но не может немедленно приступить к работе (например, из-за обязательств на текущем месте), то лучше не выставлять его на конкурсный отбор. Если ко времени освобождения данного кандидата вакансия все еще будет открыта, можно предлагать его на интервью — но не ранее!..



Только разобравшись со своими собственными проблемами рекрутер может приступить к подготовке резюме. Грамотное, профессионально составленное резюме рекомендуемого кандидата должно включать:

1. Свернутые (до лаконичного определения) *характеристики* претендента по

ключевым компетенциям, которые заказал клиент.

2. *Вывод*: будет ли сделано кандидату предложение — принять участие в конкурсе на данную вакансию. Если для вакансии человек не подходит, то подробный анализ причин отказа, а также пояснения — почему и при каких условиях вакансии он может быть перспективен для предложений.

3. Описание ведущих *мотивов*, которые должны быть учтены при подготовке индивидуализированного предложения и возможных *рисков* в процессе найма.

4. Описание ярких *особенностей* кандидата (конечно, если они имеются), которые могут а) *ограничить* его возможности при найме (заикание, хромота и пр.) или, напротив, б) *способствовать* им (эффектная манера одеваться, красивое лицо, атлетическое телосложение).

**Чего не делать?** Ошибкой было бы представить резюме в виде изложения личных впечатлений, оценок и интерпретаций рекрутера. Особенно следует избегать характеристик с явными отрицательными и одновременно многозначными конотатами («урод», «мужик и хам», «хитрая лиса» и пр.) Несмотря на всю сочность образных метафор, ни самому интервьюеру (особенно по прошествии достаточно большого времени), ни, тем более, коллегам, которые будут читать такое заключение, ничего полезного такие оценки не дадут.

Рисунки: Рон Лейшман

