

## ЧИТАЕМ РЕЗЮМЕ ПО МЕТОДУ ШЕРЛОКА ХОЛМСА

*«Мы, кажется, вступили в область догадок, - заметил доктор Мортимер.  
- Скажите лучше - в область, где взвешиваются все возможности, с тем, чтобы выбрать из них наиболее правдоподобную».*

А. Конан-Дойль. «Собака Баскервилей»

### Зачем читать резюме?

*«Пожалуйста, сообщите нам для начала основные факты, а потом я спрошу вас о тех деталях, которые покажутся мне наиболее существенными.»*

А. Конан-Дойль. «Пять зернышек апельсина»

Если вы не имеете от Заказчика прямой наводки на кандидата («Заполучите мне Петрова ЛЮБОЙ ЦЕНОЙ!!!»), то, при любом раскладе, ваше знакомство начнётся с резюме. Для большинства моих знакомых HR – ров, особенно тех, кто постоянно занимается набором персонала (не важно, с позиции фирмы – работодателя, или кадрового агентства), поток резюме напоминает «навозну кучу». Именно ту, которую, согласно дедушке Крылову, петух, разрывая, нашёл жемчужное зерно.

Как же я вас понимаю, дорогие коллеги! Сегодня ты публикуешь в Интернете «вкусную» вакансию, а завтра получаешь 100 – 200 резюме. И большинство из них соответствует вашему запросу примерно так:

- **Объявление:** «Требуется свежая мука пшеничная высшего сорта для свадебного торта в Москве».

- **Ответ:** «Имею вермишель запасов военных складов 1960 г. в Джесказгане».

Вспоминается Маяковский: «единого слова ради – тысяча тонн словесной руды!». Соискателей, вообще-то, легко понять: для них главное – чтобы вы прочли резюме, а в оптимуме – пригласили на собеседование. Даже если образование, опыт и прочее не отвечают вашей заявке. «Глядишь, - и я на что сгожусь!».

Кроме того, любой сколько-нибудь опытный HR знает, что в резюме *«мысль написанная - есть ложь»*. Поскольку Интернет забит рекомендациями на тему «как правильно составить резюме». Кадровое агентство, если вы с ним связались, также поможет соискателю изготовить «продаваемое» резюме. И книг и статей в журналах на эту тему также в избытке. Любой имеющий доступ в Сеть и элементарные мозги, способен состряпать себе такое резюме, что не понятно, почему он до сих пор не является Президентом, Премьером, или хотя бы их секретаршей. Ну, по крайней мере, каким-нибудь Олигархом. Остаётся последний вопрос: как же такой сверх-ценный персонаж потерял работу и его (её) до сих пор не порвали в клочья работодателя?

Тем не менее, *резюме – это первая информация, которую мы получаем о соискателе, и пренебрежение к ним чревато серьёзными потерями*. Резюме – это первое, пока заочное знакомство. На его основе мы проводим первичную оценку пригодности соискателя, принимаем решение о приглашении на интервью, составляем план беседы, формулируем вопросы, которые будем задавать.

Напрашивается сравнение рекрутёра с детективом: задача состоит в поиске одного персонажа среди множества. Только в романах преступник старается доказать свою невиновность, а в практическом рекрутменте соискатели, наоборот, стремятся выдать себя за пригодную кандидатуру. В обоих случаях иногда проявляется высокое мастерство. HRy, как и сыщику, приходится изучать факты и выдвигать гипотезы, чтобы выявить скрываемые «клиентами» обстоятельства. Поэтому предлагаю обратиться за опытом к великому Шерлоку Холмсу.

*Все цитируемые здесь резюме – реальные. Я только убрал или изменил «установочные данные» авторов.*

### **Сужаем круг подозреваемых**

*«Теоретизировать, не имея данных, опасно. Незаметно для себя человек начинает подтасовывать факты, чтобы подогнать их к своей теории, вместо того чтобы обосновывать теорию фактами.»*

А. Конан-Дойль. «Скандал в Богемии».

Если уподобить рекрутмент сыску, то анализ резюме – аналог первичного осмотра места преступления. Никогда не знаешь, какие улики обнаружатся и куда заведут. Существует опасность проглядеть нечто существенное, или наоборот, придать излишнее значение случайности, после чего всё расследование зайдёт в тупик.

Когда перед тобой ежедневно появляется пачка бумажных или электронных жизнеописаний претендентов на вакансии, которые все надо хотя бы просмотреть, сами собой вырабатываются средства психологической защиты. Самое простое: найди ключевые признаки непригодности соискателя, а дальше – не читай и сразу выкинь. Точно так же и в расследовании – для начала *максимально сузить круг подозреваемых*. Только не перестараться бы: например, у Агаты Кристи в большинстве случаев преступником оказывался самый, на первый взгляд, невинный персонаж...

Большинство опытных HR – ров имеют при себе такой набор «минус – признаков». Например:

- ⇒ Неправильное место рождения – 1. **Мы не берём людей родом из провинции, ибо: ПОНАЕХАЛИ!**
- ⇒ Неправильное место рождения – 2. **Мы не берём коренных москвичей, ибо: ИЗБАЛОВАННЫЕ И РАБОТАТЬ НЕ ХОТЯТ.**
- ⇒ Неправильное образование – 1. **Технарь.** В смысле, инженер. Думает только о машинах, с людьми работать не может.
- ⇒ Неправильное образование – 2. **Гуманитарий.** В смысле, лингвист, психолог, философ (на дай Бог!) и прочее. Ни к чему реальному не приспособлены.
- ⇒ Неправильное семейное положение - 1. **У женщины нет детей.** Значит, поступив к нам на работу, немедленно заведёт и уйдёт в декрет.
- ⇒ Неправильное семейное положение - 2. **У женщины есть дети.** Значит, будет куча проблем с болезнями и прочим.

Список можно продолжить. Я включил сюда те, которые часто приходится слышать от HR – менеджеров на наших семинарах. Хорошо, что мы – не в Америке! Там бы меня за такие строки по судам бы затаскали за полит – некорректность.

В действительности «минус – признаки» делятся на *объективные* и *субъективные*. К первым можно отнести прямое и явное несоответствие данных из резюме вашим

требованиям. Например, нужен технолог пищевого производства, а соискатель – специалист по промышленно – гражданскому строительству. Или вдруг на вакансию директора мебельного комбината попадает резюме генерал-майора, ни дня не проработавшего на производстве. . И т.д. и т.п., если вы – рекрутер, сами знаете.

Вторые – это типа тех, которые перечислялись выше. Их источником обычно бывает личный жизненный опыт, а то и набор персональных предрассудков HR – менеджера. Нередко здесь действует принцип: «пуганая ворона куста боится». Я знал одного HR – а, считавшего, что Главным бухгалтером должна быть только женщина. Выяснилось, что причина лежит в одном-единственном, зато очень ярком случае неудачного опыта с Главбухом – мужчиной.

Субъективные оценки в отборе персонала могут привести к неприятностям.

Существует два типа ошибок рекрутмента:

- А) приём на работу непригодного кандидата;
- Б) отказ в приёме на работу пригодному кандидату.

Первая из них выявляется в течение испытательного срока (или несколько позднее). Вторая улавливается гораздо реже. Например, когда вы узнаете, что отвергнутый вами соискатель успешно реализует себя у главного конкурента вашей компании\*.

Сужая круг соискателей на основании «минус – признаков», особенно субъективных, мы просто напрашиваемся на ошибку типа «Б». При отборе VIP – персонала она может очень дорого стоить. Я знаю случаи появления у рекрутеров своеобразной «Б» – фобии», вызванной безуспешными попытками закрыть сложную вакансию и состоявшей в панической боязни упустить пригодного кандидата.

Когда резюме много, а цена ошибки «Б» высока, я обычно прибегаю к «технологии трёх стопок», подразумевая **презумпцию виновности (читай: непригодности) кандидатов**. Это делается так.

Берём всю пачку свежеступивших резюме.

Бегло (примерно по 20 – 30 секунд на каждое) просматриваем *все обязательно до конца*.

По результатам прочтения помещаем каждое резюме в одну из трёх стопок:

- явно непригодные (по **объективным** признакам!);
- вроде бы пригодные (по отсутствию как объективных, так и субъективных «минус – признаков»);
- сомнительные (все остальные).

А потом начинаю тщательно разбирать **вторую** группу. Если не набираю достаточного числа «подозреваемых» (в смысле, достойных вызова на собеседование), то обращаюсь к третьей группе. К первой, как правило, возвращаться уже не приходится.

### **Анатомия резюме**

*«Я и не пытаюсь объяснить. Я только вижу, что в эксцентрических поступках*

---

\* И то не факт, что ошибка. Может быть, у конкурента – стиль руководства и корпоративная культура отличаются от вашей фирмы и больше подходят данному соискателю.

*этого джентльмена есть какая-то система.»*

А.Конан-Дойль. «Шесть Наполеонов»

Как хотите, уважаемые коллеги, но мне дальнейший анализ резюме всегда напоминал опять-же детективную работу судебного медика. Напомню, что Шерлок Холмс прекрасно разбирался в анатомии, физиологии, химии, физике и прочих смежных дисциплин, являя собой одновременно и первого в истории эксперта – криминалиста.

Что вообще-то мы можем найти в резюме?

1. Должность, на которую претендует соискатель, иногда – компенсационные ожидания).
2. Паспортные данные: возраст, пол, место проживания, возможно – данные о семье (брак, дети).
3. Образование, как базовое, так и дополнительное, плюс многочисленные семинары и тренинги.
4. Послужной список: места работы, должности, даты приёма и увольнения.
5. Функции, выполнявшиеся на разных местах работы. Как сейчас модно говорить, *компетенции*.
6. Достижения (как их видит соискатель).
7. Психологические данные: коммуникабельность, активность, трудоспособность и т.д. и т.п.
8. Личные интересы и увлечения.
9. Представления о желаемом месте работы.
10. Возможность предоставления рекомендаций.
11. Любая другая информация, которую соискатель посчитает необходимым о себе сообщить.

Из перечисленного списка только пункты 1 – 4 присутствуют практически всегда. Пункты 5 – 7 вы найдёте примерно в 2/3 резюме. С 8 по 11 – в разных пропорциях, далеко не всегда.

Обратите внимание: это **здесь** всё разложено по полочкам. В настоящих резюме, даже написанных в стандартном формате кадровых агентств, всё это может быть перепутано. Например, текст о выполнявшихся обязанностях и достижениях на разных местах работы обычно вплетается в послужной список.

Большинство HR – менеджеров, изучая очередное резюме, ограничиваются паспортными данными (не слишком ли молод или стар соискатель?), образованием и послужным списком. Последний проверяется по трём параметрам: частота смены мест работы (не «летун» ли?), наличие «дыр» (а вдруг соискатель сидел, или чего похуже?), а также соответствие прежних должностей и отраслей деятельности имеющейся вакансии. Если нам нужен, скажем, коммерческий директор в холдинг с оборотом десять миллионов евро в месяц, то мы скорее всего не станем рассматривать кандидатуру персонажа, вершиной карьеры которого является руководство отделом сбыта компании «Шайбы – винтики» штатной численностью в 3 сотрудника (а такое резюме на нашу вакансию поступит, будьте уверены!). Также рассматриваются запросы соискателя по оплате труда: соответствуют они вашим представлениям, или нет. «Плохо» выглядят как завышенные суммы (особенно если соискатель представляется слишком молодым или

недостаточно опытным), так и заниженные. Здесь срабатывает известный эффект «оценки качества через цену»: дешево хорошо не бывает.

Я тоже при первом прочтении смотрю прежде всего на эти позиции, и на их основании отправляю большинство резюме в стопки «явно непригодные» и «сомнительные». А вот с «вроде бы пригодными» дело обстоит сложнее.

Чтобы выбрать из них кандидатуры для приглашения на интервью, необходимо лучше проанализировать текст, дабы не терять времени на очередную «пустышку», а также выявить сомнительные моменты, сформулировать гипотезы, на основании которых я потом буду строить тактику собеседования.

Для этого используется методика *восстановления жизненного пути человека*. Она позволяет из шаблонного текста резюме «вытащить» на первый взгляд не заметные, но очень важные сведения о личности, мотивах, деловых качествах соискателя.

### **Восстанавливаем цепь событий**

*«Истинный мыслитель, увидев единственный факт во всей полноте, может вывести из него не только всю цепь событий, приведших к нему, но также и все последствия, вытекающие из него».*

А. Конан-Дойль. Пять зернышек апельсина

Рекрутёров чаще всего интересуют последнее и предпоследнее места работы соискателей. В действительности и то и другое, а также и ваша фирма для человека – лишь ступеньки его биографии. К работе у вас его готовила не предыдущая компания, а весь предшествующий опыт. Аналогично, никто не гарантирует, что ваша организация станет для него прибежищем на остаток жизни.

Позволю себе напомнить известный, в том числе по любимому телевизионному фильму, эпизод из жизни великого сыщика. Как-то в начале знакомства двух главных героев, доктор Уотсон, раздражённый «самоуверенными» манерами, Холмса, решил подловить его и попросил по старым часам рассказать об их владельце. Великий сыщик, сразу определив по монограмме, что часы принадлежали старшему брату доктора, выдаёт:

*«Ваш брат был человек очень беспорядочный, легкомысленный и неаккуратный. Он унаследовал приличное состояние, перед ним было будущее. Но он все промотал, жил в бедности, хотя порой ему и улыбалась фортуна. В конце концов он спился и умер. Вот и все, что удалось мне извлечь из часов.»*<sup>\*</sup>

Далее он разъясняет ошеломлённому Уотсону ход своих рассуждений. Часы наследные (от отца), но корпус сильно поцарапан чем-то твердым, например, ключом или монетами, которые владелец носил в одном кармане с часами. *«Ясно, что не надо быть семи пядей во лбу, чтобы предположить, что человек, обращающийся с часами, стоящими пятьдесят гиней, таким беспардонным образом, аккуратностью не отличается... Нетрудно также сообразить, что если человек получил по наследству такие дорогие часы, то, значит, и само наследство было не маленькое.»*

На крышке часов Холмс разглядел при помощи лупы несколько нацарапанных в ломбарде номеров квитанций. Отсюда вывод: владелец часто оказывался на мели, но время от времени ему удавалось поправить дела, иначе он не смог бы выкупить

---

\* А. Конан-Дойль. «Знак четырех».

заложенные часы. Наконец, нижняя крышка, с отверстием для ключа, сильно поцарапана. *«У человека непьющего таких царапин на часах не бывает. У пьяниц они есть всегда. Ваш брат заводил часы поздно вечером, и вон сколько отметин оставила его нетвердая рука.»*

Я так подробно цитирую первоисточник, чтобы показать Холмсову технологию составления по вещи портрета владельца. С резюме мы работаем примерно так же: вычленим значимые признаки, обычно – так называемые «мелочи», стыкуем их друг с другом и в итоге получаем целостную картину.

Важный момент: в резюме принято приводить послужной список, начиная с последнего или нынешнего места работы и так далее – к началу. Нам же придётся читать *снизу вверх*. То есть, начинать с той работы, на которую человек попал после (или во время) получения профессионального образования, и так далее – до наших дней. В том порядке, в котором наш соискатель *проживал свою жизнь*.

Какие же важные для оценки пригодности соискателя к работе в вашей компании можно почерпнуть из жизненного пути? Многие, и не всегда заранее известно, какие именно. Например:

⇒ **Профессиональная успешность.** Один соискатель упорно и достаточно успешно продвигается вверх по карьерной лестнице: каждая следующая должность (или уровень ответственности, например, количество подчинённых) выше предыдущей. Это может происходить в одной компании или со сменой мест работы.

Другой – либо долго сидит на одном месте без повышений, либо периодически меняет места работы, оставаясь на одном «уровне». Например, поменял 3-4 фирмы и везде был менеджером по продажам. Карьера третьего напоминает крутое пике: смена нескольких мест работы, и каждый раз – с понижением. Вот пример такого резюме:

«02/2004 - 11/2004 ООО "Цимес", Генеральный директор. Средний ежемесячный оборот 1,5 млн. руб. В подчинении 12 чел.

06/2002 - 12/2003 ООО "Трансторг", исполнительный директор. Годовой оборот более 1 млн. \$. В подчинении 56 чел.

02/1997 - 06/2001 ЗАО "ГК "Катализатор", коммерческий директор. Годовой оборот 17 млн. \$. В непосредственном подчинении 67 человек».

Да, что-то у парня не складывается...

⇒ **Целеустремлённость, направленность на результат.** Самое простое, тут и к Холмсу не ходи. *Если человек постоянно меняет места работы с частотой раз в год, то о какой целеустремлённости может идти речь? Из чего следует, что он окончательно остановится именно на вашей фирме?*

Целеустремлённый человек работает на одном месте никак не меньше 5-6 лет, и, как правило, уходит на другое только с повышением. Для некоторых такое «повышение» означает переезд из провинции поближе к Столице.

Бывают также «изломанные» карьеры: то генеральный, то менеджер, то зам. генерального, то опять менеджер, и т.п. При этом все эти «повороты судьбы» происходят с интервалом в 1-1,5 года. По моим наблюдениям такие карьеры объясняются обычно либо вороватостью, либо склонностью к запоям.

⇒ **Гибкость, активность.** Человеку достаточно гибкому в наше время свойственно менять не только место работы, но и поле деятельности. Например, с базовым инженерно – техническим образованием, увлечься маркетингом, страхованием, финансами, или даже управлением персоналом. Мне встречались инженеры – электронщики, ставшие специалистами в мебельном или

сыроваренном производстве, а также преподаватели иностранных языков, из которых получились прекрасные менеджеры по продажам медицинской техники.

Если вы подбираете кандидатуру на вакансию, требующую быстрой адаптации к изменчивым условиям, способности быстро овладевать новыми знаниями и навыками, то вам вряд ли подойдёт соискатель, всю жизнь занимавшийся одним и тем же, ни разу не попытавшийся заглянуть за свой персональный горизонт и не захотевший освоить что-нибудь новенькое.

⇒ **Обучаемость.** Здесь нам придётся вычлени́ть из резюме сведения об образовании соискателя (как основном, так и о дополнительных) и совместить их на календаре с послужным списком. И то и другое, опять - же, читаем снизу вверх. Начнём с базового высшего образования: выбор сложного вуза и специальности, а также успешное получение диплома говорят сами за себя.

В нашем изменчивом мире человек периодически ощущает пробелы в знаниях и идёт учиться, благо рынок профессиональной переподготовки даёт самые широкие возможности. *Отсутствие в резюме сведений о дополнительном образовании сегодня скорее исключение, чем правило.*

Вернёмся к типу карьеры как признаку целеустремлённости соискателя. Человек, ориентированный на конкретный результат, обычно минимум раз в несколько лет проходит какие-нибудь курсы или семинары по тематике своего основного занятия. Только не надо принимать за эту склонность обязательные для некоторых компаний бесплатные корпоративные семинары и тренинги сотрудников...

Противоположный случай: некоторые соискатели набирают по десятку свидетельств о профессиональной подготовке от бухгалтера до народного целителя. Это свидетельство не столько обучаемости, сколько, извините, «безбашенности» и не слишком серьёзного подхода к жизни и работе.

### **Читаем между строк резюме**

*«Конечно, это пустяк, но в моей профессии нет ничего важнее пустяков.»*

А. Конан-Дойль. «Человек с рассеченной губой»

Факты – фактами, но резюме, даже сухое и шаблонное, может дать нам немало другой информации о психологических особенностях соискателя. Речь идёт вовсе не о тех «личных качествах», которые попадают в конце некоторых резюме: «коммуникабельный, обучаемый, работоспособный...». Этот список не говорит ни о чём, кроме наивного стремления соискателя подладиться под запрос работодателя. Я говорю о той информации личного характера, которую соискатель не собирался о себе сообщать, и которая прочитывается *между строк резюме*. Иногда особое значение имеет вовсе не то, что соискатель *сказал* о себе, а наоборот: *чего он не сказал*.

Возьмём очень короткое, простое резюме женщины – претендента на должность регионального торгового представителя известной международной медицинской фирмы:

**Образование:** 1992-1998 Славский государственный медицинский университет, г. Славск, Лечебный факультет. Специальность – лечебное дело.

### **Профессиональный опыт**

- настоящее время – врач-инфекционист медицинского диагностического центра филиала ФГУП НПО «Макроген» МЗ РФ в г. Славск
- 2003-2005 гг., ассистент кафедры инфекционных болезней ФПК и ППС СлГМУ
- 2000-2003 гг., старший лаборант кафедры инфекционных болезней ФПК и ППС СлГМУ

- 1999-2000 гг., врач-инфекционист МЛПУ «Поликлиника ТНЦ СО РАН».

**Квалификация:**

- Июнь 2002. ВИЧ-инфекция, Вирусные гепатиты. Славск.
- Январь-май 2000 г., общее усовершенствование по циклу инфекционные болезни, кафедра инфекционных болезней ФПК и ППС СлГМУ.
- 1998-1999гг., интернатура по специальности «терапия» на кафедре терапии ФПК и ППС СлГМУ.

**Публикации:** Имею 10 научных публикаций, 1 из них в центральной печати.

Вроде бы, всё достойно. Окончила медицинский институт, годик поработала врачом, потом – на кафедре родного института (куда надо ещё попасть). Повышала квалификацию, имеет публикации... Очень стандартная биография медика.

Вот что смущает: в этом резюме нет ни слова о том, какие знания, навыки, опыт, личные качества, связи и т.п. говорят о потенциальной пригодности соискателя к работе в качестве торгового представителя. В целом ясно, что человек неопытен в составлении резюме, скорее перед нами – просто послужной список. Это простительно: ну, не приходилось нашей героине раньше искать работу. Тем не менее, должна же она хоть как-то попытаться *продать себя*? Нет, на это – ни намёка. Создаётся впечатление, что человек претендует на очередную должность в клинике или медицинском институте, даже публикации указала. Кстати, гордое «1 из них в центральной печати» на самом деле говорит о том, что все остальные - *не в центральной печати*, скорее всего – местный вузовский сборник, в соавторстве с Шефом и десятком сотрудников кафедры. Лучше бы уж не писала...

Когда я привожу это, или другие очень похожие резюме слушателям мастер-классов, некоторые начинают возмущаться: «Зачем вы, СанСаныч, так уж сразу «зарываете» человека? Может быть, в ней таится до сих пор не раскрытый талант!». Отвечаю: *может быть. Но очень мало вероятно.* Почему я должен ожидать скрытых способностей от человека, который уже в зрелые годы умудрился никак их не проявить, даже не пытаясь сымитировать? Нет, в **первую стопку**, однозначно!

Вот ещё один пример «фигуры умолчания».

---

**ЦЕЛЬ**

директор/управляющий, желаемая зарплата 800 USD

**ОПЫТ РАБОТЫ**

**торгово-строительная фирма**

(Средний и мелкий опт, строительно-ремонтные работы)

**01/2004 - н/время**

**зам. генерального**

Работа с поставщиками, заказчиками и подрядчиками.

Работа с деловой документацией, договоры, бух. учет, кадры, реклама.

В подчинении 5 чел.

Результаты работы и достижения: Оптимизация бизнес процессов в фирме.

Увеличение доходности и капитализации фирмы.

**производственно-торговая фирма**

(производство товаров народного потребления,



оптовая и мелкооптовая торговля)

**01/2002 - 01/2004**

*генеральный менеджер*

Увеличение клиентской базы, договорная работа, реструктуризация дебиторской и кредиторской задолженности. Работа с поставщиками и заказчиками, сопровождение всей документации фирмы.

В подчинении 10 чел.

Результаты работы и достижения: Увеличение оборота и прибыли.

Снижение орг. расходов, увеличение эффективности рекламы и инвестиционной привлекательности фирмы.

## ОБРАЗОВАНИЕ

**1996 - 2000**

*гуманитарный университет*

Специальность: бакалавр

Уровень образования: высшее

Первое, что смущает, - упорное нежелание соискателя указывать названия и расположение организаций, в которых он работал, а также учебного заведения. То ли они не слишком благозвучные, то ли его там *хорошо помнят*...

Дело, однако, проясняется, если мы, по методу Холмса, обратим внимание на следующие мелочи:

- 1) Количество сотрудников: 10, потом 5. Надо думать, это весь состав фирмы. А куда больше, если профиль – средний и мелкий опт, ремонт и прочее...
- 2) Перечисленные обязанности – считай, всё управление компанией.
- 3) «Гуманитарный университет» – это не учебное заведение, а бакалавр – отнюдь не *специальность*.
- 4) Наконец, особенно радует: *увеличение «капитализации» и «инвестиционной привлекательности»* мелкооптовых фирмёшечек. Сразу виден уровень экономических познаний «бакалавра гуманитарного университета»...

## **Контент - анализ резюме**

*«Вы сделали великое дело: благодаря вам раскрытие преступлений находится на грани точной науки».*

А. Конан-Дойль. «Знак четырех».

От человека, желающего устроиться на работу, логично ожидать стремления «показать товар лицом», рассказать в резюме нечто такое, что сделает его привлекательным в глазах работодателя. Если этого нет, сразу возникают сомнения относительно «внятности» соискателя, его интеллектуальной зрелости и опыта. Но

---

• Для HR – менеджеров, не искушённых в экономике: понятия «капитализации» и «инвестиционной привлекательности» применимы к открытым акционерным обществам, выпускающим ценные бумаги (акции). Трудно ожидать такого размаха от отечественной фирмы, занимающейся производством ТНП и мелкооптовой торговлей.

гораздо интереснее, когда этот элемент *присутствует*. В большинстве случаев соискатель говорит о том, *что считает в себе ценным сам, какие достижения он считает значимыми*, а отсюда мы узнаём о его представлениях, ценностях и мотивах.

В этом нам поможет методика, называемая *контент – анализом*. Она состоит в следующем: сначала мы выделяем набор значимых для нас лексических или семантических единиц, а потом подсчитываем их количество в анализируемом тексте. Не очень понятно? Сейчас разберёмся.

Возьмём такой значимый фактор профессиональной успешности менеджера, как *преимущественная ориентация на производство или на людей*. Речь идёт о широко известной «решётке менеджмента», предложенной Робертом Блейком и Джейн Моултон. Для оценки этого фактора мы можем предложить соискателю заполнить тест Блейка, но для предварительной ориентировки бывает достаточно анализа резюме. Рассмотрим следующую цитату из резюме претендента на должность директора завода. В этом тексте я подчеркнул всё, что касается собственно производства и оставил не тронутым всё, касающееся менеджмента (управления предприятием):

*«2002 г. - н/время: ЗАО "Деревообрабатывающий завод", Генеральный директор  
Крупносерийное производство дверей, облицованных шпоном ценных пород дерева (до 14 000 шт. в месяц) и оконных систем по скандинавской и немецкой (евроокно) технологиям (до 3000 м<sup>2</sup> в месяц), производство мебели, древесных топливных гранул, сушка пиломатериалов до 2000 м<sup>3</sup> в месяц.) В подчинении 650 чел.*

*Руководство предприятием в целом, стратегическое и тактическое планирование, организация и контроль финансово-хозяйственной деятельности, утверждение бюджетов и контроль их исполнения, регулирование финансовых потоков, взаимодействие с государственными и административными органами.*

*Результаты работы и достижения: осуществление проекта глубокой модернизации завода в 2004 г. – установка и запуск автоматизированной линии Cefla (Италия) окраски дверных полотен, станков плоского шлифования дверных полотен Veber (Германия), станков фрезерования криволинейных элементов рамки дверных полотен GoodWin (Германия), комплекса сушильных камер Muehlboeck (Vanisek) 4x80м<sup>3</sup>, комплекса оборудования (Sweden Power Chippers AB, Швеция) по производству древесных топливных гранул (пеллетс) из отходов деревообработки (развитие нового бизнес – направления), разработка и запуск в производство нового модельного ряда дверей (модерн).»*

Обратите внимание: как смачно и с какими подробностями здесь обрисовано всё, что касается станков и оборудования, и насколько серо и штамповано описание собственно управленческой деятельности! А что касается контент-анализа, то первой теме посвящено 12 строчек из 16, то есть, 75% текста. Очевидно: перед нами – увлечённый своей специальностью матёрый «технар», который будет гораздо лучше смотреться на должности главного инженера, чем генерального директора предприятия.

Контент-анализ как методика очень хорош своей гибкостью. Он позволяет изучать практически любые тексты, превращая при этом качественные характеристики в количественные. Главное - какую цель преследует анализ, и какие единицы выбрать.

### **Берегись PRщиков!**

*«Написано это не немцем. Букву "А", если вы заметили, он пытался вывести готическим шрифтом, а настоящий немец всегда пишет печатными буквами на латинский манер, поэтому мы можем утверждать, что писал не немец, а неумелый и перестаравшийся имитатор.»*

Я имею в виду вовсе не представителей более или менее благородной профессии «PR – менеджер», то есть, «управляющий по связям с общественностью». Эти ребята, если их умело подобрать<sup>\*</sup> и использовать, могут принести компании ощутимую пользу. Я говорю о хорошо знакомых каждому рекрутеру «само – PRщиках», то есть, о соискателях, отличающихся талантом «самоподачи», который далеко не всегда соответствует их истинным деловым качествам. Их племя растёт и ширится, получая технологическую подпитку из тренингов и книжек с названиями вроде «Как очаровать работодателя».

Чтобы понять ключевые признаки резюме PRщика, сравним его с приведённым выше резюме, составленным неопытным соискателем. Там человек практически ограничивается послужным списком, поскольку не знает, что, собственно, о себе написать. Резюме PRщика, напротив, объёмно (как минимум пара страниц), а текст в основном, состоит из перечисления многочисленных рабочих обязанностей и достижений. Особенно забавно это смотрится, если общий трудовой стаж автора составляет всего 2-3 года: и когда успел столько всего наворотить?

Мне как-то попало образцовое в этом плане резюме. Целых 3 страницы! Его автор поменял 4 места работы, и для каждого из них, не мудрствуя лукаво, просто скопировал с помощью Ms Word один и тот же список из полутора десятков обязанностей и «достижений».

Надо заметить, что PRщики делятся на *наивных* и *хитрых*. Наивный PRщик в резюме делает акцент на самовосхвалении и собственных невероятных достижениях. Например:

*«Достижения:*

- *полная и окончательная организация системы работы компании практически с нуля (кадры, система юридической политики компании, бухгалтерия, документооборот, архивация, структура компании, внутренняя отчетность, определение степени конечной ответственности сотрудников, разработка должностных инструкций и т.д.).*
- *успешный опыт в области бизнеса, в котором работает компания. высокие управленческие компетенции, опыт руководства коллективом, подбора кадров, создания команды.*
- *опыт ведения переговоров на высоком уровне, навыки презентации. знание в области права, маркетинга, финансов, логистики.*
- *создание и поддержание репутации компании в деловых кругах, разработка новых связей и контактов с потенциальными клиентами и партнерами, осуществление контроля за работой с клиентами для установления постоянных деловых связей и интересов.»*

Хотя PR - направленность этого текста очевидна с первого взгляда, обратимся к контент – анализу, как более тонкому инструменту. Обратите внимание: «*достижения*» автор описывает в терминах собственных великолепных качеств: «*успешный опыт*», «*высокие управленческие компетенции*», «*знание*», «*навыки*»... Что отсутствует в резюме, так это какие – либо сведения о реальных практических результатах. «*Успешный опыт в области бизнеса, в котором работает компания*» к ним вряд ли можно отнести. А уж «*полная и окончательная организация системы работы компании*» - совсем смешно. Будто списано со сталинских лозунгов...

---

<sup>\*</sup> Это – совсем не простое дело, учитывая, что серьёзный запрос на этих специалистов у нас возник недавно, оценить их профессиональные качества сложно, а учебные заведения их уже наплодили – мало не покажется.

Расхваливать себя в резюме открытым текстом, при этом скромно умалчивая о конкретике – первый признак *наивного* PRщика, страдающего неадекватно завышенной самооценкой.

Стиль *хитрого* PRщика отличает отсутствие явных самовосхвалений: он не напишет в резюме: «*великолепные организаторские способности*», «*яркий талант*», или что-то вроде того. Его главное оружие – знание «правильных» слов и выражений и умение подстроиться под запросы потенциального работодателя. Текст его резюме напоминает предвыборную агитку какой-нибудь из наших политических партий: много красивых слов, но что за ними стоит – понять невозможно. Хотя и впечатляет.

Сравним отрывки из двух резюме, посвящённые последним местам работы соискателей.

#### **Резюме 1:**

##### **ООО «Пряжский мясоперерабатывающий завод», Исполнительный директор.**

*Организовал выпуск продукции с "ноля" до 1 млн \$. Опыт проведения переговоров, совещаний, заключения договоров. Текущее и перспективное планирование производства. Умение управлять, организовать и контролировать деятельность цехов и служб завода. Провёл полное техническое переоснащение мясоперерабатывающего производства. Разработал проект, подготовил договоры, заказал высокопроизводительное технологическое оборудование ведущих зарубежных фирм, организовал монтаж, пуско-наладочные работы и ввод его в эксплуатацию. Опыт работы с проектными, подрядными и субподрядными строительными организациями при проектировании и строительстве нового цеха с тремя консервными линиями проектной мощностью 45000 усл. банок в смену. Умение обеспечить бесперебойную работу оборудования, создать систему контроля технологического процесса и качества вырабатываемой продукции, с целью извлечения максимальной прибыли. Вывел предприятие из периферийного в лучший мясоперерабатывающий завод в области.»*

#### **Резюме 2:**

##### **«Италика» (Продажа мебели), Директор по продажам**

###### **Основные функции и обязанности:**

- Организационное проектирование отдела продаж
- Разработка и реализация стратегии продаж
- Разработка стратегии компании на рынке
- Оптимизация структуры компании
- Оптимизация бизнес-процесса продаж
- Внутренний аудит
- Разработка системы обучения и мотивации персонала
- Оценка и контроль деятельности персонала
- Работа с ключевыми клиентами
- Обработка конфликтных ситуаций
- Переговоры с поставщиками
- Ассортиментная и ценовая политика
- Анализ рынка

###### **Результаты работы и достижения:**

- построение эффективной структуры отдела продаж
- разработка стратегии продаж
- внедрение системы активных продаж
- построение системы взаимодействия с клиентами (CRM)
- увеличение объемов продаж
- внедрение корпоративной информационной системы
- реорганизация бизнес-процессов в структурах компании
- вывод на рынок новых товаров»

Чем отличаются эти два резюме? Прежде всего бросается в глаза «мысле - потоковость» первого и структурированность второго. Вроде бы, второе смотрится лучше. Однако, посмотрим внимательнее, используя технику контент – анализа.

Обратите внимание: нам надо отличить умелого опытного *работника* от умелого *составителя собственного резюме*.

Возьмём такую единицу анализа, как *проверяемые показатели*. То есть, факты и цифры, которые можно перепроверить через другие источники. В резюме 1 мы находим их минимум 6: «*выпуск продукции ...до 1 млн \$*», «*полное техническое переоснащение*», «*разработал проект*», «*организовал монтаж, пуско-наладочные работы и ввод в эксплуатацию*», «*цеха ... мощностью 45000 усл. банок в смену*», «*Вывел предприятие из периферийного в лучший мясоперерабатывающий завод в области*» .

Во втором резюме мы не встречаем таких показателей *вообще*. Попробуйте проверить, например, занимался ли соискатель «*реорганизацией бизнес-процессов в структурах компании*» и к чему это привело?

Далее, обратим внимание на *грамматику*. В резюме 1 мы видим преимущественно глаголы первого лица единственного числа прошедшего времени совершенной формы: «организовал», «провёл», «разработал», «вывел»<sup>\*</sup>. Резюме 2, напротив, целиком состоит из отглагольных существительных: «работа», «обработка», «переговоры»... Речь всё время идёт как будто не о достигнутых результатах, а о неких процессах с непонятными началом и концом.

Резюме PRщика, даже хитрого, легко отличить по избытию не слишком определённых слов, взятых из типовых должностных инструкций или учебников маркетинга и менеджмента. Согласитесь, что «оптимизацией структуры компании», «разработкой стратегии продаж», «работой с ключевыми клиентами» и прочим можно заниматься на разных уровнях и в разных регистрах. Все эти слова описывают работу коммерческих директоров как транснациональной корпорации с многомиллиардным оборотом, так и розничного ларька у автобусной остановки. PRщики очень любят ёмкие, но ни к чему не обязывающие термины вроде «анализ», «оптимизация», «стратегия», «разработка». Сравним частоту встречаемости этих терминов в 1-м и 2-м резюме.

Термин	1-е резюме	2-е резюме
разработка	1	4
оптимизация	0	2
стратегия	0	3
система	1	4

А что делать, если все имеющиеся резюме грешат признаками PRa? Как определить реальные компетенции соискателей?

- С помощью интервью и других HR-технологий. Но это – уже совсем другая история...

---

\* Такой стиль резюме обычно отличает соискателей с высокой самооценкой и уровнем притязаний. Он может также говорить о преимущественной ориентации менеджера на собственные силы, возможно, в ущерб командной работе. Ведь не в одиночку он, наверное, «*провёл полное техническое переоснащение производства*»?