

Александра
Афанасьева



ОТ ОТКАЗА КОФЕРУ

как продать
себя дорого
на собеседовании



Александра Афанасьева

**От отказа к оферу. Как продать
себя дорого на собеседовании**

«Питер (Айлиб)»

2026

Афанасьева А. С.

От отказа к оферу. Как продать себя дорого на собеседовании /
А. С. Афанасьева — «Питер (Айлиб)», 2026

ISBN 978-5-4461-2434-3

Только 10% кандидатов действительно готовы к собеседованию – остальные теряют предложения и деньги, просто потому что не умеют продавать свой опыт. Эта книга – практическое руководство по тому, как получить зарплату и работу мечты. Здесь нет воды и мотивационных лозунгов. Только реальные кейсы и стратегия ответов на каверзные вопросы рекрутеров, проверенная в сотнях собеседований на российском и международном рынке. Автор – карьерный консультант, преподаватель делового английского и рекрутер с 10-летним опытом, выпускница программы Гарвардской бизнес-школы по лидерству и переговорам. Работает с кандидатами, которые получают оферы от топ-компаний: Сбер, ВТБ, Google, Novartis, J&J, Renault, Canon, Ozon и др. – часто с зарплатой выше запланированной. Книга показывает, как пройти интервью без стресса, задать работодателю сильные вопросы и получить не просто офер, а максимально выгодные условия. Особое внимание уделено анализу критических ошибок, психологическим барьерам и переговорам по зарплате – тем аспектам, которые являются ключевыми для уверенного прохождения всех этапов собеседования. Она написана с учетом интересов нового поколения профессионалов, для которых важны прозрачность, свобода выбора и осознанная карьера, и будет полезна молодым специалистам, которые только выходят на рынок труда.

ISBN 978-5-4461-2434-3

© Афанасьева А. С., 2026

© Питер (Айлиб), 2026

Содержание

От автора	7
Глава 1. Кто придумал эти собеседования?	9
Глава 2. Прежде чем получить приглашение на собеседование	20
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Александра Афанасьева
От отказа к оферу. Как продать
себя дорого на собеседовании

© ООО Издательство «Питер», 2026

© Александра Афанасьева, 2026

* * *

От автора

Будучи рекрутером, я провела сотни собеседований на российском и европейском рынках труда. И знаете, что заметила? Только 10% кандидатов приходят действительно подготовленными. Остальные теряют возможности и деньги просто потому, что не умеют правильно продать свой опыт и навыки.

Как карьерный коуч, преподаватель делового английского, дипломированный HR-специалист и выпускник двухгодичной программы по лидерству, менеджменту и переговорам Гарвардской школы бизнеса я помогаю кандидатам подготовиться к собеседованию, выстроить стратегию переговоров и добиться максимально выгодных для себя условий трудоустройства. Мои клиенты получают оферы¹ от «Сбера», ВТБ, «Озона», «Лукойла», Газпрома, *Novartis*, *Sandoz*, *Bayer*, *X5 Retail Group*, *Johnson & Johnson*, *Kenvue*, *Volkswagen*, *Renault*, *Google*² и многих других компаний – с зарплатой выше, чем рассчитывали изначально.

Казалось бы, советов по собеседованиям полно, но люди продолжают появляться в *Zoom* в растянутой футболке, путаться в ответах и соглашаться на первое же предложение, хотя могли бы выбить дополнительно 20–30% к оферу.

Еще одна проблема: никто не делает работу над ошибками. Вы уже проваливали собеседования, но что вынесли из этого? Чаще всего – ничего. Просто идете на следующее, надеясь, что повезет. Но без анализа и подготовки результат будет тем же: низкий офер или отказ.

Эта книга – не только о том, как уверенно проходить собеседования, но и о том, как максимально выгодно продавать себя работодателю. Она точно для вас, если вы:

- хотите получить офер с максимальной зарплатой;
- не знаете, как грамотно торговаться;
- давно не искали работу и не понимаете, как сейчас проходят собеседования;
- устали от отказов и хотите понять, в чем ваша ошибка.

Здесь только практика, никакой воды. Реальные кейсы, проверенные стратегии и жесткие ошибки, которые обходятся в сотни тысяч рублей.

Эта книга поможет вам пройти собеседование быстро, с выгодой и без лишнего стресса. Выход на рынок труда – всегда непростое испытание, но, если подойти к этому грамотно, можно не просто получить офер, а добиться зарплаты, которая действительно отражает вашу ценность, опыт и навыки.

Как рекрутер я знаю, какие вопросы вам будут задавать. Мы с вами научимся отвечать на них так, чтобы у работодателя не осталось сомнений: именно вы тот специалист, которого он ищет.

Зачем еще одна книга про собеседования и карьеру? Как показывает практика, собеседования – это во многом субъективный процесс. У вас могут быть идеальное резюме, уверенная самопрезентация, релевантный опыт, а решение все равно не в вашу пользу. И причины этого не всегда поддаются логике. Например, вы можете не подойти по «культурному коду команды», не понравиться кому-то на эмоциональном уровне или просто проиграть конкуренту.

Моя цель – дать вам инструмент, который привнесет структуру и предсказуемость туда, где их часто не хватает. Книга не содержит магических решений, но «оцифровывает» подготовку к собеседованиям настолько, насколько это вообще возможно. Каждый этап подготовки сопровождается не просто инструкциями, а конкретными разъяснениями, почему важно дей-

¹ Офер (от *англ. offer* – «предложение») – предложение о работе от рекрутера, включающее условия сотрудничества.

² Компания при осуществлении деятельности в сети «Интернет» на территории РФ нарушает законодательство РФ.

ствовать так, а не иначе. Этот подход основан на исследованиях, статистике и реальной практике.

Глава 1. Кто придумал эти собеседования?

Не знающий геометрии да не войдет!
Платон

Зачем мы вообще говорим об истории собеседований? Вы держите в руках книгу, чтобы научиться проходить их уверенно, точно и с результатом. Казалось бы, при чем тут Платон, Египет или Генри Форд? На самом деле история найма – это история того, что ценилось в людях в разные эпохи. Почему в прошлом ключевыми критериями отбора были физические параметры, толерантность к алкоголю или объем усвоенной информации и как это отражало потребности общества и работодателей того времени? И почему сегодня все больше внимания уделяется мышлению, этике и способности работать в команде?

Понимание эволюции собеседований поможет вам увидеть главное: работодатели всегда искали не идеальных, а подходящих людей. А значит, ваша задача – не угадать правильные ответы, а точно показать, кто вы, в чем ваша ценность и как вы подходите именно этой команде.

Исторический экскурс. Испытание огнем, водой и HR-ом

Представьте ситуацию: вас закрыли в помещении вроде склепа с маленьким окошком для передачи пищи, а чтобы освободиться из заточения, необходимо решить следующую задачку:

В круглый колодец с вертикальными стенками опущены две тростинки длиной два и три локтя соответственно. Каждая тростинка одним концом упирается в стык дна и стенки колодца, а другим концом – в противоположную стенку. Тростинки пересекаются на высоте одного локтя над дном. Вычислите диаметр колодца.

Правильный ответ: примерно 3,46 м³.

Если вы ответили правильно, поздравляю! Вы приняты на должность жреца в Древнем Египте. Если же решить задачу вам не удалось, то окошечко для пищи закрывают – и вы оказываетесь замурованными.

Да, наверное, не так должна начинаться бизнес-книга о собеседованиях, но этим примером я лишь хочу напомнить, что в наше время все не так плохо: как минимум при неправильном ответе на вопрос рекрутера вашей жизни ничего не угрожает.

Чтобы попасть в школу Платона, нужно было сначала выдержать испытание молчанием. Чтобы войти в окружение Нефертити, следовало доказать свою преданность новому единственному божеству – солнечному диску Атону, участвуя в посвященных ему ритуалах. А чтобы стать самураем, предстояло годами соблюдать железную дисциплину и пройти боевую подготовку. Действительно, системы отбора в древних государствах отличались особой строгостью, требовательностью, а иногда и жестокостью. На протяжении веков они подстраивались под потребности общества: от религиозных иерархий до индустриального производства. В ряде случаев важна была лояльность, иногда – интеллект, а порой – способность сохранять самообладание после нескольких бокалов виски.

³ Задача впервые упоминается в рассказах фантаста Александра Казанцева «Колодец лотоса» и «Шахматная тайна колодца», а также в статье «Загадка жрецов бога Ра» в журнале «Наука и жизнь», № 1 за 1966 год. Утверждение о ее древнеегипетском происхождении документально не подтверждено и, вероятно, является мистификацией.

До XIX века устройство на работу зависело в основном от личных связей и рекомендаций. Людей брали на предприятия и в торговые компании по знакомству, а профессиональные навыки осваивались уже на рабочем месте.

Но с развитием промышленности работодатели начали нуждаться в специалистах, которые уже обладали базовыми знаниями. Британские железнодорожные компании первыми ввели проверки на умение читать, писать и считать, поскольку управление паровыми машинами и сложными механизмами требовало не только практического опыта, но и теоретических знаний.

Начиная с середины XIX века требования к уровню образования стали стремительно расти. В металлургии и машиностроении предпочтение отдавали выпускникам технических учебных заведений, а в банковской сфере от соискателей ожидалось знание бухгалтерии. Так на смену системе обучения на месте пришла новая реальность: работодатели стали отбирать кандидатов по уровню подготовки, полученной еще до приема на работу.

Принципы тщательного отбора талантов и проверки их моральных качеств не утратили актуальности и в последующие столетия, хотя формы оценки изменились. В XX веке Генри Форд, основатель *Ford Motor Company*, начал активно использовать устные собеседования для отбора сотрудников на свои заводы. Одна из самых известных историй иллюстрирует его нестандартный подход к подбору персонала.

Однажды два кандидата с одинаковой квалификацией подали заявки на престижную должность в *Ford Motor Company*. Их академические достижения были безупречными, и на первый взгляд разницы между ними не просматривалось. Чтобы сделать выбор, Форд решил провести необычное испытание. Он пригласил обоих на ужин в местный ресторан и наблюдал за их поведением в течение вечера. Разговор касался общих тем, не затрагивая ни инженерное дело, ни автомобильную промышленность. В конце ужина Форд принял решение, сделав предложение одному кандидату и отказав другому. Соискателя, получившего отказ, терзало любопытство:

– Мистер Форд, за ужином мы практически не обсуждали ни нашу квалификацию, ни саму работу. Почему вы выбрали моего друга, а не меня?

Ответ Форда был простым, но глубоким:

– На то есть две причины. Первая: когда подали стейк, он сначала попробовал его, а затем добавил соль. Вы же сразу посолили, даже не попробовав. Я ценю людей, которые изучают ситуацию, прежде чем что-либо сделать. Вы же предпочли изменить что-то, не разобравшись в исходном состоянии. Вторая причина: за время, проведенное в ресторане, я заметил, что он уважительно относился к персоналу, был вежлив, говорил: «Пожалуйста» и «Спасибо». А вы, напротив, не замечали официантов и выражали почтение только мне. Я искренне верю, что человек должен относиться с уважением и добротой ко всем, независимо от их положения.

Генри Форд считал, что для работы в его компании важны не только профессиональные навыки, но и такие качества, как осознанность, внимание к деталям и уважительное отношение к окружающим.

Хотя этот подход кажется оригинальным, Форд, вероятно, не сам придумал такой способ проведения собеседований. Известно, что его наставником и другом был Томас Эдисон, который ввел первые формализованные методы оценки кандидатов.

Он вошел в историю не только как выдающийся изобретатель, но и как первый человек, разработавший прототип современных собеседований.

В конце XIX века он управлял промышленной империей, включавшей десятки компаний и более 10 000 сотрудников. Эдисон искал не просто умных людей, а тех, кто мог запоминать большие объемы информации и принимать быстрые и эффективные решения. Чтобы выявлять таких кандидатов, в 1921 году он разработал уникальную систему тестирования. Эдисон стал одним из прародителей современных собеседований, особенно тех, что включают оценку знаний и нестандартные вопросы. В чем же суть его метода?

- **Первые тесты** (конец XIX века). Эдисон начинал с вопросов по конкретной должности, но со временем расширил их, добавив неожиданные, не связанные напрямую с работой (например, почему улицы Манхэттена пронумерованы, а не носят привычные названия, как в большинстве городов).

- **Эксперимент с супом.** Эдисон специально подавал кандидатам суп и смотрел, добавят ли они соль до того, как попробуют блюдо. Те, кто солил, не попробовав, автоматически исключались, ведь это говорило о том, что человек делает поспешные выводы, не изучив ситуацию.

- **Знаменитый «Тест Эдисона»** (1921 год). Этот поистине грандиозный экзамен состоял из 140 вопросов, затрагивающих самые разные темы – от сельского хозяйства и коммерции до химии и истории. Например:

- как получают чернослив?
- кем был Плутарх?
- в каких городах производят шляпы и обувь?
- какие три сильнодействующих яда вы можете назвать?
- какова скорость звука?

Когда тест просочился в прессу и был опубликован в *The New York Times*, Эдисону пришлось несколько раз пересматривать задания, чтобы исключить возможность подсказок.

Статистика результатов и интересные факты по тесту Эдисона

Проходной балл составлял 90%.

Из 718 человек, сдавших тест в 1921 году, успешно справились только 32 человека (около 2%!).

Даже сын Эдисона, Теодор, провалил тест, несмотря на то что учился в MIT⁴.

Альберт Эйнштейн тоже не смог пройти экзамен (забыл, какова скорость звука).

Эдисон, возможно, не изобрел собеседование в привычном нам виде, но именно он первым начал использовать разностороннюю проверку кандидатов, включая:

- неожиданные вопросы, проверяющие сообразительность;
- наблюдение за поведением (как человек ест, как относится к окружающим);
- оценку личных качеств (любопытность, уважение, осознанность).

Эти методы легли в основу современных интервью, в рамках которых работодатели оценивают не только профессиональные знания, но и гибкость мышления, эмоциональный интеллект и социальные навыки.

Идеи формального отбора кандидатов существовали и раньше – еще в эпоху колониализма. Хотя собеседование как инструмент комплексной оценки появилось благодаря новаторам вроде Эдисона, сама практика строгого отбора по заданным критериям развивалась задолго до него.

⁴ Одно из самых престижных технических учебных заведений США и мира – Массачусетский технологический институт.

В книге «По ту сторону уверенности»⁵ (1999) Чарльз Хэнди (1932–2024), ирландский теоретик менеджмента, рассказывает о системе найма чиновников в Сараваке – британской колонии в Малайзии, которая контролировалась английской династией Брук (они управляли этой страной как личным владением на протяжении более ста лет). Первичным требованием для приглашения на собеседование было наличие образования, полученного в одной из государственных школ юго-западной части Англии, то есть там, где учились все члены семьи Брук. Налицо своеобразная «племенная солидарность». Успешный кандидат должен был иметь рост не ниже 183 сантиметров, поскольку местные жители, как правило, были невысокими, и считалось, что высокие правители внушают им больше уважения. При наличии соответствующего образования и роста соискатель получал приглашение на ужин в отеле «Савой», где его ожидало первое испытание. Возможно, вы подумали, что ему предстояло продемонстрировать красноречие или поведать о своих достижениях. Но нет.

Первым испытанием был алкоголь: два крепких напитка перед едой, ужин с вином, а затем еще два крепких напитка. Если после употребления спиртного кандидат оставался способным поддерживать цивилизованную беседу и мог уверенно дойти до двери, то получал приглашение на работу. Такой тест неслучаен – умение пить и сохранять ясность ума считалось важным навыком, поскольку алкоголь играл значительную роль в местных традициях общения. Вот почему государственный аппарат Саравака напоминал лабораторию по созданию клонов: сплошь высокие сельские джентльмены, равнодушные к крепким напиткам.

Сейчас компании порой тоже подбирают кандидатов под **корпоративную культуру**: например, *Google* оценивает *Googleness* – «гугловость»⁶. (Более подробно об этом я расскажу в главе 2.) Конечно, теперь вас не заставляют пить виски или отвечать на 140 вопросов о ядах, но действительно ли мы так далеко ушли от прошлого? Быть может, некоторые современные практики отбора так же субъективны, как ужины в «Савое»?

К 1980-м годам работодатели осознали, что диплом сам по себе еще не гарантирует успеха. Они начали задумываться не только о профессиональных компетенциях, но и о том, как человек мыслит, решает проблемы и взаимодействует с окружающими.

Именно компания *Google* стала одним из инициаторов нового подхода. В 1990-е и 2000-е годы на ее собеседованиях кандидаты сталкивались с так называемыми пазл-вопросами, проверяющими, обладает ли соискатель нестандартным мышлением. Например:

«Сколько теннисных мячиков поместится в школьный автобус?»

«Как бы вы передвинули гору Фудзи?»

Эти задачки выявляли аналитические способности и креативность кандидатов. Однако позже в *Google* признали: такой подход не имеет практической пользы, ведь он не может гарантировать, что соискатель обязательно добьется успеха на работе. В 2013 году компания отказалась от этого метода.

⁵ Хэнди Ч. По ту сторону уверенности: о новом мире внутри и вокруг организаций / Пер. с англ. С. Жильцова, под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 224 с.

⁶ Гугловость (англ. *Googleness*) – набор качеств, присущих людям, которые преуспели в компании *Google* и обогатили ее культуру.

Стоит отметить, что некоторые рекрутеры и нанимающие менеджеры (управленцы, которые руководят направлением или отделом) до сих пор задают подобные вопросы для оценки логического мышления кандидатов.

В 2021 году мой клиент проходил собеседование на должность руководителя отдела продаж известной фармацевтической компании. Интервьюер задал ему следующий вопрос: «Сколько зимних шин ежегодно продается в России?» Очевидно, что от кандидата не ожидают точного ответа в виде конкретной цифры. Основная цель такого вопроса – посмотреть, как человек рассуждает, умеет ли структурировать мысли и выстраивать логические цепочки. Тут важно не растеряться, а начать спокойно размышлять вслух. Например, можно предположить общее количество автомобилей в стране; оценить, какая часть владельцев ежегодно меняет зимнюю резину; учесть средний срок службы шин, а также особенности климата в разных регионах России, где требования к сезонной смене резины могут различаться.

Работодатели в таких ситуациях смотрят не на правильность конечного числа, а на то, насколько логично выстроен ваш ход мыслей, насколько обоснованно вы формулируете гипотезы и умеете делать расчеты на основе ограниченной информации.

Параллельно набирала популярность еще одна новая методика – **поведенческое интервью** (англ. *behavioral interviewing*). Вместо решения гипотетических задач работодатели стали просить соискателей рассказывать о конкретных ситуациях из их опыта.

Вспомните случай, когда вам пришлось преодолеть серьезную трудность. Как вы с этим справились?

Приведите пример конфликтной ситуации в команде. Как вы ее разрешили?

Этот метод позволил работодателям глубже понять, как кандидат ведет себя в реальных условиях, а не в теоретических сценариях. Во второй главе мы подробно разберем, как правильно готовиться к поведенческому интервью и выстраивать ответы, чтобы производить сильное впечатление.

В наше время интервью стали больше фокусироваться на человеческих качествах. Влияние технологий и изменяющаяся природа работы привели к тому, что гибкость мышления, эмоциональный интеллект и умение учиться стали важнее формального образования.

Согласно исследованию 2023 года, 87% рекрутеров считают, что ключевую роль при найме играют именно навыки. Все больше компаний ориентируются на компетенции, а не просто на опыт. Особое значение приобретают **гибкие навыки** (англ. *soft skills*): умение работать в команде, критическое мышление, коммуникабельность, адаптивность, эмоциональный интеллект, способность принимать решения в условиях неопределенности и эффективное управление временем. Эти компетенции стали столь же важны, как технические.

В 2026 году работодатели все чаще ожидают от кандидатов уверенного владения технологиями в области искусственного интеллекта (ИИ). Уже с осени 2024 года спрос на специалистов с ИИ-навыками рос на 30% быстрее по сравнению с другими компетенциями. К 2027 году большинство компаний планируют вдвое увеличить количество позиций, предполагающих регулярное использование ИИ-инструментов. Эти тенденции ясно показывают: владение ИИ-навыками перестает быть конкурентным преимуществом и становится новой нормой для построения успешной карьеры.

Современные компании ищут не просто узких специалистов, а сотрудников, способных быстро адаптироваться, стратегически мыслить и эффективно работать в команде. Яркий пример – *Amazon*, где собеседования строятся вокруг корпоративных «лидерских принципов».

Принципы лидерства Amazon

Компания опирается на 16 принципов лидерства, включая такие, как:

- «учись и будь любопытным» (англ. *Learn and Be Curious*);
- «нанимай и развивай лучших» (англ. *Hire and Develop the Best*);
- «мысли масштабно» (англ. *Think Big*).

На собеседовании каждый интервьюер оценивает кандидата по 2–3 принципам, при этом заранее не сообщая, по каким именно. Для эффективной подготовки необходимо проработать истории по всем 16 принципам, используя методику *STAR* (*situation, task, action, result* – ситуация, задача, действие, результат). Если вы устраиваетесь на работу в *Amazon*, с полным списком лидерских принципов компании можно ознакомиться на их официальном сайте. Подробнее о том, как строить ответы в формате *STAR*, мы поговорим в следующей главе.

Кандидатов спрашивают не просто о профессиональном опыте, а о ценностях и подходе к работе. На собеседовании интервьюер оценивает соответствие ключевым принципам компании (клиентоориентированность, способность углубляться в детали, одновременное наличие собственного мнения и умения подчиниться общему решению и др.). Вот типичные вопросы:

Приведите примеры ситуаций, когда вы выходили за пределы своих стандартных обязанностей и брали на себя дополнительную ответственность за достижение результата.

Как вы справляетесь с неудачами и что извлекаете из них?

В последние годы в интервью все чаще звучат вопросы не о достижениях, а о провалах. Вместо привычного «Каковы ваши сильные стороны?» рекрутеры теперь нередко спрашивают:

Готовы ли вы рассказать о своем самом крупном провале? Что вы сделали после него?

Был ли в вашей практике неудачный проект? Какой урок вы извлекли?

И дело не в моде, а в осознанном стремлении найти сотрудников, способных анализировать свои ошибки и развиваться. В мире, где технологии и бизнес-модели меняются столь стремительно, умение адаптироваться и учиться становится ключевым качеством успешного специалиста.

Собеседование – это не просто формальность, а система отбора, которая эволюционировала веками. От жестких экзаменов в Древнем Китае и испытаний с виски в британской колонии до поведенческих интервью и оценок по корпоративным принципам – работодатели всегда искали способ заполучить лучших из лучших. Однако критерии отбора менялись вместе с обществом.

Сегодня на рынке труда важны не только технические знания, но и гибкость мышления, эмоциональный интеллект и умение учиться на ходу. Все больше работодателей интересует не просто то, что вы знаете, а как вы думаете, решаете проблемы и действуете в условиях неопределенности. Именно поэтому высшее образование так важно в молодом возрасте – в период формирования префронтальной коры головного мозга (примерно с 17 до 22 лет). Это время, когда человек учится мыслить стратегически, принимать решения, справляться со сложностями, ошибками и неопределенностью.

Университет – это не только «про диплом», это про развитие мышления, устойчивость, умение работать в команде и строить свою идентичность. Да, позже мы приобретаем прикладные навыки – на курсах, в проектах, в работе. Но без этой внутренней основы любые быстро приобретенные знания оказываются бесполезными при первом же серьезном вызове. Устойчивость, обучаемость и гибкость закладываются именно тогда, когда кажется, что главное – просто сдать сессию.

Часто в ответ звучит: «А как же Цукерберг и Джобс? Они же бросили университет!» Да, они ушли – но не из школы жизни. И не потому, что образование не имело значения. Цукерберг и Джобс сделали это, уже имея доступ к высокоинтеллектуальной среде. У них были наставники и вера в идею, ради которой стоило рисковать. Их путь – исключение, а не правило. Для сравнения: Джефф Безос окончил Принстон, а Сергей Брин – магистратуру Стэнфорда, где познакомился с Ларри Пейджем (и так появился *Google*). Упор на системное образование – не гарантия успеха, но сильная стартовая позиция.

Образование или опыт: что сегодня важнее на рынке труда?

Мировой рынок труда уверенно переходит к модели, где ключевым фактором становятся реальные навыки и практический опыт, а не только наличие университетского диплома. Глобальные тренды уже наметились.

Опыт важнее образования. По результатам международных опросов, около 80% работодателей при найме в первую очередь оценивают практические навыки и профессиональный опыт, а не диплом. Тем не менее документ о высшем образовании – по-прежнему важный маркер. Несмотря на сдвиг в сторону гибкости, около 75% вакансий в 2023 году указывали наличие высшего образования как желательное требование – особенно в сферах медицины, юриспруденции, инженерии и корпоративного управления.

Переход к «найму по навыкам» (англ. *skills-first hiring*). Более 60% компаний используют тестовые задания, проекты и симуляции, чтобы объективно оценивать компетенции кандидатов.

Особенности российского рынка

По данным hh.ru, в 2024 году только 20% вакансий в России содержали требование о наличии высшего образования. В некоторых регионах, например в Санкт-Петербурге, этот показатель составляет всего 10%.

Тем не менее диплом остается важным фактором при приеме на работу в ряде традиционных отраслей: искусство и культура, энергетика, медицина и фармацевтика.

Наличие высшего образования больше не является универсальным билетом в профессию, особенно в быстро меняющихся технических сферах. Но в традиционных отраслях и регулируемых профессиях диплом играет весомую роль. Поэтому в рамках собеседования кандидатам важно акцентировать внимание на своих реальных достижениях, навыках и готовности к постоянному развитию, независимо от формального уровня образования.

Что остается неизменным: работодатели продолжают проверять кандидатов не только на компетенции, но и на соответствие культуре компании, способность решать нестандартные задачи и навыки общения. Формат собеседований меняется, однако цель остается той же: найти не просто профессионала, а человека, который будет приносить пользу бизнесу и впишется в команду. А значит, подготовка к собеседованию – нечто большее, чем заучивание ответов. Это стратегическая работа над тем, как подать себя, продемонстрировать релевантный опыт и компетенции, показать свою ценность работодателю и уверенно вести переговоры. В следующих главах мы разберем, как сделать это правильно, без лишнего стресса и с максимальной выгодой для вас.

Чем отличаются собеседования в России и на мировом рынке

После 2022 года, когда многие зарубежные компании свернули или приостановили свою деятельность в России, ко мне стали обращаться попавшие под сокращение специалисты из самых разных сфер – ритейл, фармацевтика, финансы, IT, – которые не понимали, как теперь искать работу. Люди, привыкшие к международной корпоративной культуре, сталкивались с новой для себя реальностью: другой стиль общения, другой подход к процессу найма, другие ожидания работодателей. Разница между собеседованиями в России и за рубежом заметна даже в деталях – от формата интервью до типов вопросов и методов оценки кандидатов.

В книге «Лидер и племя»⁷ Дэйва Логана, Джона Кинга и Хэли Фишер-Райт описаны пять уровней корпоративной культуры, что помогает лучше понять различия в стилях коммуникации внутри компаний и разобраться, почему одни организации достигают успеха, а другие сталкиваются с постоянными внутренними конфликтами и низкой эффективностью.

Первый уровень – деструктивная культура («Жизнь – отстой»). Этот уровень характеризуется крайне негативной атмосферой, где сотрудники демотивированы и могут саботировать работу. Примеры таких организаций редко обсуждаются публично, но это могут быть компании на грани банкротства или с серьезными внутренними проблемами.

Второй уровень – пассивное сопротивление («Моя жизнь – отстой»). Часто встречается в бюрократических структурах с жесткой иерархией. Пример – некоторые государственные учреждения, где сотрудники чувствуют себя недооцененными и работают на минимуме своих возможностей.

Третий уровень – индивидуализм и конкуренция («Я круче тебя»). Многие традиционные корпорации, особенно в сферах финансов и консалтинга, функционируют на этом уровне. Например, некоторые отделы крупных инвестиционных банков, где преобладает жесткая внутренняя конкуренция и сотрудники ориентированы на личные достижения.

Четвертый уровень – командная синергия («Мы круче всех»). Компании с развитой культурой сотрудничества ценят командную работу, доверие и вклад каждого участника. Эти организации активно развивают горизонтальные коммуникации и поддерживают инновации.

Пятый уровень – глобальная миссия («Жизнь – прекрасна»). Корпорации, стремящиеся изменить мир к лучшему, выходят за рамки коммерческого успеха. Сотрудники таких компаний глубоко вовлечены в работу и видят в ней смысл.

Большинство российских компаний остаются на третьем уровне, где доминируют дух индивидуализма и внутренняя конкуренция. Разумеется, не все отечественные фирмы одинаковы. В передовых сферах – IT, телеком, финтех – наблюдается более современная культура, перенимаются передовые практики: плоские структуры, командная работа, неформальная атмосфера. Тем не менее *в среднем* по стране преобладают уровни между вторым и третьим, то есть от формального соблюдения инструкций до разрозненной культуры личных успехов.

В подкасте Михаила Гребенюка⁸ предприниматель Виктор Кузнецов, основатель онлайн-гипермаркета «ВсеИнструменты.ру» (более 6000 сотрудников, 12-е место в рейтинге «Топ-100 крупнейших интернет-

⁷ Логан Д., Кинг Д., Фишер-Райт Х. Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры / Пер. с англ. С. Кировой. – М.: МИФ, 2025. – 304 с.

⁸ Виктор Кузнецов. Как студенческий стартап превратился в успешный бизнес? На это способен каждый! / Rutube: сайт. – <https://clck.ru/3Rtoam> (дата обращения: 30.11.2025).

магазинов России»), рассказывает о том, как выстроен процесс отбора сотрудников в его компании.

На собеседованиях обязательно присутствует менеджер по культуре или рекрутер, аттестованный по внутреннему процессу оценки, – он проверяет соответствие кандидата ДНК компании⁹. А при отборе руководителей также подключаются смежные руководители, которые смотрят, насколько человек разделяет ключевые ценности организации, ведь именно с ними ему предстоит напрямую работать.

Если кандидат не подходит по ценностям, то получает отказ – это считается принципиальным фильтром. Виктор подчеркивает: когда ценности совпадают, новому сотруднику гораздо проще выстраивать долгосрочные и доверительные отношения с командой.

Однако существует тенденция к эволюции корпоративной культуры в сторону сотрудничества и поддержки. Компании все чаще рассматривают сильную командную культуру как стратегическое преимущество, способствующее инновациям и устойчивому росту.

Недавно услышала одну историю из мира корпоративного найма.

Кандидат проходил собеседование в крупной компании на позицию тимлида¹⁰ в *data science*¹¹. В условиях сильного кадрового голода в этой сфере таких специалистов готовы привлекать на зарплату до 500 тысяч рублей. Однако ему отказали уже на этапе общения с HR. Причина – слишком требовательный стиль управления. В компании привыкли работать в свободном режиме: посреди дня можно позаниматься спортом, посетить урок английского языка или просто прогуляться, а задачи выполнять тогда, когда удобно. Кандидат же открыто заявил, что ориентирован на результат: от сотрудников он требует постоянной вовлеченности, быстрой реакции и заблаговременного выполнения обязанностей. Его стиль восприняли как потенциально опасный для командной атмосферы, поскольку он повышал риск выгораний и текучки. В итоге ему отказали и даже на полгода запретили проходить повторное собеседование.

Эта история хорошо иллюстрирует концепцию уровней корпоративной культуры, описанную в книге «Лидер и племя». Конкретно в данном случае компания явно стремится поддерживать культуру четвертого уровня – «Мы круче всех», где главной ценностью становятся командная синергия, доверие и забота о психологическом благополучии сотрудников. А наш кандидат ориентировался на третий уровень – «Я круче тебя», где акцент делается на личных достижениях, скорости и конкуренции.

Такие расхождения в ожиданиях и понимании рабочих процессов нередко приводят к недопониманию и отказам на этапе найма. Сегодня все больше организаций стремятся переходить от культуры индивидуализма к культуре командной поддержки, видя в этом путь к долгосрочному успеху.

⁹ ДНК компании (бренда) – набор характеристик, определяющих философию и уникальность организации; термин основан на биологическом понятии ДНК, но применяется в контексте бизнеса.

¹⁰ Тимлид (от *англ. team lead* – «лидер команды») – руководитель, планирующий и организующий работу коллектива; он мотивирует сотрудников и отвечает за результат перед заказчиком, знает техническую специфику работы и обладает управленческими навыками.

¹¹ *Data science* (*англ.* «наука о данных») – междисциплинарная область, использующая методы математики, статистики и IT для анализа и обработки данных.

Для успешного прохождения собеседования важно понимать, на каком уровне находится корпоративная культура компании (получить представление об этом можно, изучив отзывы сотрудников). Это позволит адаптировать стиль общения и выделить те качества, которые особенно ценятся в конкретной организации. В компаниях третьего уровня приветствуется демонстрация лидерских качеств и готовность к конкуренции, тогда как на четвертом и пятом уровнях ценятся навыки командной работы, умение выстраивать доверительные отношения и стремление к общему результату.

На самом деле форматы собеседований в России и за рубежом схожи по структуре. Стандартные этапы используются практически повсеместно: интервью с HR, оценка технических умений, проверка гибких навыков и финальная встреча с руководителем. Однако есть различия в подходах и акцентах, которые формируют разный опыт для кандидата.

В прогрессивных отечественных фирмах рекрутеры все чаще ориентируются на общепринятые мировые стандарты. Особенно заметны изменения в сферах IT, финансов, консалтинга и ритейла. Компании, такие как «Яндекс», «Сбер», «Авито», Ozon и «Т-Банк», активно реформируют процесс найма. Они проводят собеседования по международным шаблонам, используют структурированные вопросы, поведенческие интервью, кейс-задания и избегают личных тем. Эти компании внедряют принципы объективной оценки кандидатов, минимизируя риск предвзятого отношения и соблюдая принципы делового этикета, принятые в глобальной практике.

В «Авито» при отборе кандидатов особое внимание уделяют клиентоориентированности и гибким навыкам, особенно когда речь идет о высоких должностях. Ценится умение аргументированно отстаивать свою точку зрения, эффективно взаимодействовать с кросс-функциональными командами, видеть общую картину и понимать стратегию компании. В приоритете кандидаты с проактивной позицией, так называемые *bar raisers*¹².

Овладение международными стандартами интервью значительно расширит ваши карьерные возможности и повысит конкурентоспособность на рынке труда. Все эти важные аспекты мы подробно рассмотрим в следующих главах книги.

Тезисы главы 1

1. Собеседование – это зеркало времени.

От экзаменов в древности до поведенческих интервью сегодня – методы менялись, но суть оставалась прежней: найти тех, кто сможет принести реальную ценность.

2. Мир труда изменился.

Сегодня ценятся не только знания, но и гибкость мышления, эмоциональный интеллект, способность учиться и адаптироваться.

3. Высшее образование – только начало пути.

Диплом может открыть дверь, но пройти дальше помогают реальные навыки, критическое мышление и умение решать проблемы.

4. Культура компании – это скрытый сценарий интервью.

Поняв, на каком уровне корпоративной культуры находится организация, вы сможете правильно выстроить стиль общения и сделать акцент на тех качествах, которые действительно важны.

5. Собеседование – это дорога с двусторонним движением.

¹² Bar raiser (англ.) – кандидат, который не просто соответствует требованиям, а способен «поднимать планку»: усиливать команду за счет своего опыта, инициативности, лидерских качеств и высокого уровня критического мышления. Нередко участвует в интервью других соискателей, помогая сохранять высокие стандарты найма.

Вы не только проходите отбор, но и сами оцениваете: подходит ли вам стиль работы, ценности и атмосфера в компании.

6. Подготовка – нечто большее, чем ответы на вопросы.

Это про умение презентовать свой опыт через конкретные кейсы и показывать, как вы думаете и взаимодействуете с окружающими.

Вывод: подготовьтесь к собеседованию прямо сейчас.

В конце каждой главы я буду давать задания или приводить вопросы для поэтапной самоподготовки к реальным собеседованиям.

Самоподготовка к собеседованию. Этап 1

1. Составьте личный список ценностей. Какие качества и принципы важны вам в работе? Что вы ищете в будущей команде и работодателе (честность, открытость, уважение, амбициозность, свободу, структурность)? Это поможет понять, где вы будете чувствовать себя на своем месте.

2. Проверьте свои навыки самопрезентации. Когда вы в последний раз проходили собеседование – хотя бы пробное? Составьте план: где в ближайший месяц можно пройти пару интервью ради практики (даже если сейчас не ищете работу).

3. Опишите свой главный профессиональный успех и главное профессиональное фиаско. Собеседования все чаще строятся вокруг вопросов о личном опыте. Подготовьте по одной истории для каждого случая:

- Что произошло?
- Как вы действовали?
- Чему научились?

4. Проверьте знание своих *soft skills*. Какие из них у вас развиты сильнее (коммуникация, адаптивность, критическое мышление)? Какие стоит подтянуть?

5. Оцените, в компаниях с какой культурой вам комфортнее работать. После прочтения этой главы вы больше склоняетесь к компаниям с культурой индивидуализма (где ценится личный результат), командной синергии (где главное – совместный успех) или глобальной миссии (работа ради идеи)?

Глава 2. Прежде чем получить приглашение на собеседование

Удача – это когда подготовка встречается с возможностью.

Сенека

Если бы вы родились во времена Древнего Китая и мечтали стать чиновником, ваша судьба зависела бы не только от способностей и упорства, но и от того, в какой семье вы появились на свет. Формально кэцзюй (императорские экзамены для отбора на государственную службу) были открыты для всех. Однако требовалась серьезная подготовка (многолетнее обучение в конфуцианских школах, занятия с наставниками), что было доступно в основном семьям с достатком и статусом. Чтобы получить право участвовать в испытаниях, нужно было не только освоить классические тексты, но и доказать свои усердие, дисциплину и представить рекомендации от уважаемых членов общества.

К счастью, сегодня подготовка к собеседованию не требует таких жертв. Да, тренироваться все равно нужно, но скажите спасибо, что не всю жизнь. Чтобы произвести сильное впечатление, необходимо *выполнить определенную «домашнюю работу»*.

Собеседование – это игра по правилам, понимание которых позволяет получать лучшие предложения. Почему одних кандидатов рекрутеры буквально вырывают друг у друга, а другие месяцами не могут найти работу? Дело не только в опыте, но и в стратегии подготовки.

В этой главе мы разберем, какие ошибки чаще всего мешают кандидатам, почему важно тренироваться заранее, как правильно проходить несколько интервью одновременно и как с первых секунд расположить к себе работодателя. Вы узнаете, что нужно сделать, чтобы превратить собеседование из стрессового процесса в возможность, которая приблизит вас к работе мечты.

Ошибки, которые мешают вам получить работу

Чтобы успешно пройти интервью и повысить свои шансы на получение предложения, недостаточно просто хорошо подготовиться. Важно понимать, какие ошибки могут помешать вам в процессе поиска работы. Многие кандидаты упускают возможности не из-за недостатка навыков, а из-за стратегических просчетов в подходе к трудоустройству. Существуют три самые распространенные ошибки кандидатов.

Ошибка 1. Длительное отсутствие практики собеседований

Имея стабильную работу, многие годами не отслеживают изменения на рынке труда и не ходят на интервью, теряя навык самопрезентации. На карьерных консультациях я всегда подчеркиваю: важно практиковаться заранее, то есть проходить пробные собеседования, анализировать вакансии и требования. Как говорится, «тренироваться нужно на кошках», чтобы быть во всеоружии, когда появится шанс на работу мечты. Даже если вы много лет трудитесь в одной и той же компании, иногда стоит сходить на интервью просто ради интереса (например, если пришло предложение от рекрутера). Это поможет понять, как изменились ожидания работодателей и формат собеседований, а заодно освежить навык самопрезентации.

Я часто консультирую специалистов, которые решают сменить компанию после пяти, десяти и более лет стабильной работы на одном месте. Раньше не было ни необходимости, ни времени искать себе новое место – все устраивало. Но в какой-то момент что-то происходит. Люди попадают под сокращения,

ощущают выгорание, жаждут карьерного роста или просто хотят попробовать что-то новое.

Часто такие кандидаты годами не проходят собеседования – ровно столько, сколько проработали на одном месте. И особенно это касается руководителей: для них сама мысль о собеседовании может вызывать стресс, тревогу, неуверенность или растерянность. Ведь в прежней компании у человека уже была устоявшаяся репутация, его знали, ему доверяли – не нужно было никому ничего доказывать или «продавать» себя.

Хотя точной статистики о том, сколько кандидатов предпочитают участвовать сразу в нескольких собеседованиях, нет, практика показывает, что многоопытные соискатели нередко ведут переговоры с несколькими работодателями одновременно. Это позволяет сравнивать условия, ускоряет процесс принятия решений и снижает зависимость от одного предложения.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.