



МИХАИЛ  
**Литвак**  
ВИКТОРИЯ  
**Чердакова**



**КТО ОТВЕЧАЕТ?**

# ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ПО ПОДБОРУ КАДРОВ

Раз всё имеет свою цену, то и мы тоже. А вот из чего эта цена складывается и кто нам за нас эту цену даст?

Набор типовых ошибок именуется «личным стилем управления»

Руководитель — основа потенциала организации

Психологический практикум (Феникс)

Михаил Литвак

**Кто отвечает? Практическое  
пособие по подбору кадров**

«Феникс»

2020

УДК 331:159.9  
ББК 65.240+88.4

**Литвак М. Е.**

Кто отвечает? Практическое пособие по подбору кадров /  
М. Е. Литвак — «Феникс», 2020 — (Психологический практикум  
(Феникс))

ISBN 978-5-222-35041-6

Совместная книга известного специалиста в психологии Михаила Литвака и специалиста по подбору кадров Виктории Чердаковой – результат многолетней работы в области человеческих отношений. Взгляд на одни и те же вопросы профессионалов экстракласса из разных сфер деятельности создает стереоскопический эффект, дающий более полное, объемное и реальное представление не только о поиске кадров, но и о том, как связать этот процесс с другими процессами на предприятии. Руководители смогут найти ответы на вопросы, почему хороший подбор кадров не гарантирует успех всего дела, и разберутся, чего стоит требовать от кадровиков, а чего те при всем желании не смогут гарантировать. Они смогут взять на вооружение ключевые приемы – для найма непосредственных подчиненных себе. Для начинающих специалистов эта книга станет инструментом, позволяющим в короткие сроки овладеть профессией рекрутера и менеджера по подбору кадров и, что самое важное, понять свою роль в жизни всего предприятия.

УДК 331:159.9  
ББК 65.240+88.4

ISBN 978-5-222-35041-6

© Литвак М. Е., 2020

© Феникс, 2020

# Содержание

Вступление от Михаила Литвака	8
Вступление от Виктории Чердаковой	10
Рекрутинг – это драйв!	12
Часть первая. Подготовительная	15
1.1. Основные заповеди рекрутера	15
1.2. Рекрутинг, откуда ты взялся? История вопроса	19
Часть вторая. Технология процесса	24
2.1. Три технологии подбора кадров	24
2.2. Экспертиза вакансии и заказчика. Снятие вакансии	27
2.2.1. Ключевые моменты при снятии вакансии	27
2.2.2. Снятие конкретной вакансии	36
2.3. Поиск кандидатов	49
2.3.1. Источники поиска кандидатов	50
2.3.2. Отработка привлеченных кандидатов при большом потоке соискателей	62
2.4. Мотивация	64
2.4.1. Выявление потребностей кандидата	64
2.4.2. Теория продаж в применении к мотивации кандидатов	73
2.5. Оценка/отбор	79
2.5.1. Что означает «готовый» специалист? И что означает «хорошая работа»?	79
2.5.2. Как определить профессионала по психологическим признакам (статья Михаила Литвака)	87
2.5.3. Фундаментальные методы оценки персонала. Оценка персонала по Гегелю	92
2.5.4. Современные методы оценки персонала	95
2.5.5. Предварительный анализ данных резюме и внутрифирменной анкеты	97
2.5.6. Телефонное интервью	102
2.5.7. Общие правила проведения личного интервью	106
2.5.8. Классификация видов интервью (собеседований)	108
2.5.9. Сбор рекомендаций	120
2.5.10. Психологическое тестирование	124
2.5.11. Центры оценки (Assessment Center)	125
2.5.12. Подытоживание серии интервью. Выбор финальных кандидатов	126
2.5.13. Критерии «идеального» кандидата	126
2.6. Продажа кандидата заказчику	128
2.6.1. Составление презентационного резюме	128
2.6.2. Представление кандидата клиенту по телефону	131
2.6.3. Подготовка кандидата и работодателя к интервью	132
2.6.4. «Свадьба»	136
2.6.5. Получение обратной связи от клиента и кандидата	136
2.6.6. Сообщение кандидату о приглашении на работу	139

2.6.7. Помощь кандидату в быстром уходе с предыдущего места	141
2.6.8. Получение обратной связи от кандидата и клиента в первый день работы	142
2.6.9. Наиболее распространенные ошибки рекрутеров	143
2.7. Маркетинг	144
2.7.1. Некоторые приемы поиска новых заказчиков	144
2.7.2. Рабочее расписание рекрутера	145
Часть третья. Приложения	147
3.1. Портрет специалиста по рекрутингу	147
3.2. Некоторые легенды из работы хедхантеров, или что надо знать службе безопасности, дабы уберечь свой персонал	154
3.3. Словарь «волшебных» фраз вообще и в рекрутинге в частности	159
3.4. Психологические проблемы рекрутинга	165
3.5. Сценарий Сизифа	173
3.6. «Ищу человека!», или Где водятся профессиональные кадры?	177
3.7. Серьезно-шуточный глоссарий	180
3.8. Афоризмы М. Литвака о кадрах, карьере и управлении	184
Список источников	201

# **Михаил Литвак, Виктория Чердакова**

## **Кто отвечает?: практическое пособие по подбору кадров**

*Первая заповедь профессионала – ответственность за исход дела  
переложить на клиента.*

*Лучший способ поиска кадров – не искать их, а добиться, чтобы  
они искали вас!*

*Готовый специалист – это не готовые навыки, это готовые  
личностные качества.*

© Литвак М.Е., Чердакова В.В., 2018

© Оформление: ООО «Феникс», 2018

## Вступление от Михаила Литвака

Кто отвечает за подбор кадров? Если одним словом – директор! Он ведь вообще за все отвечает. Товарищи руководители! За подбор кадров отвечаете вы, и только вы! Как вы это организуете – ваше дело. Если вы это сделаете хорошо – все будет хорошо. А если вы это сделаете нехорошо – обанкротитесь! Ведь, как очень верно говорили в советские времена: «Кадры решают все!»

А чтобы вам отвечать за свои кадры как следует – стоит знать процесс подбора от начала до конца. И при этом условии удастся успешно делегировать многие полномочия своим помощникам! Но вот то, что нельзя делегировать, – это подбор ваших заместителей, которые будут с вами общаться непосредственно. И, возможно, знание нашей технологической цепочки вам в этом поможет. Об этом и будет наша книга.

Предлагаю вам очередную нашу совместную с Викторией Чердаковой работу. Это уже учебник, написанный нами по мотивам книги «Как найти хорошего начальника и хорошего подчиненного». При написании той книги кризис был в разгаре, и название предполагалось такое: «Как найти хорошего начальника и хорошего подчиненного в условиях кризиса». Издательство разумно предложило нам изменить название: кризис же не вечно будет, и как только он закончится, ваша работа устареет. И это был разумный совет. Всегда нужно работать на будущее. Если будешь работать на настоящее, вечно будешь где-нибудь в заднице, или сзади – как вам больше нравится. Я уже много лет работаю на будущее. Вначале это было сделано неосознанно. Мне было плохо, и с работой было плохо, и я по возможности стал внедрять в лечение своих больных и использовать для себя психоаналитические методы, поведенческую терапию и прочие методы «продажной девки капитализма». Мне помогло, пациентам помогло, да и меня не арестовали, хотя и вызывали кое-куда. Но везде есть умные люди.

Когда же современные методы психотерапии с началом перестройки были реабилитированы и получили статус «приличных дам» и все стали их срочно осваивать, тут и меня заметили. С тех пор я и стараюсь делать не то, что сейчас общепринято, а то, что будет принято в будущем. Так я стал писать такие книги, которые вначале успехом не пользовались, зато потом стали довольно быстро распространяться. В 2001 году я опубликовал научный роман (сам такой жанр придумал) «Похождения Вечного Принца». Вначале он тоже не пользовался успехом. Теперь пользуется, но, наверное, потому, что я решил писать книги вместе со своими учениками. Дело пошло веселее. Вышли такие романы, как «Откровения бывшего сперматозавра», «Похождения плачущего сангвиника» и «Похождения трусливой львицы». На очереди еще серия подобных романов. Если серия будет успешной, мне начнут подражать и другие авторы. Правда, пока мне еще никто не подражает. Помимо цели показать читателю, КАК выходить из сценария, используя наши методы, у этих романов есть и другая цель – помочь моим ученикам выйти на светлую дорогу признания, не испытывая тех мук, которые испытал я, пробираясь сквозь непроходимые заросли отказов и непонимания.

Идея привлечь других к написанию своих книг принадлежит не мне. Я слышал, что есть такая система «литературных рабов»: идея автора, чье имя значится на титуле, а разрабатывают ее, пишут текст другие люди. Я, конечно, в это не поверил. Я до сих пор убежден, что «Малую землю» написал сам Леонид Ильич Брежнев.

Ведь в книгах, которые я опубликовал с соавторами, стоят их имена или псевдонимы. Да и по тексту видно, кто что написал. А вся идеология, ствол произведения принадлежит мне. В этом и суть новизны этих книг. Если бы на этих книгах стояло только мое имя, думаю, это было бы не совсем правильно, да и мои ученики на это бы не пошли. Поэтому я не верю и в систему литературного рабства, ибо верю в порядочность авторов, чье имя стоит на титуле книги. Да



и вряд ли у нас, у нашего свободолюбивого и принципиального народа, нашлись бы люди, которые согласились бы, чтобы их хорошие произведения значились под другой фамилией.

Правда, когда стали выходить мои книги с соавторами, мне уже намекали, что я сам разучился писать. Так вот, здесь я даю торжественное обещание, что следующие 2–3 книги будут принадлежать лично мне, ну а потом я выпущу и совместно написанные книги.

Идея выпустить этот учебник возникла у меня из следующих соображений. Будут же у нас когда-нибудь вузы, которые специально готовят рекрутеров, как сейчас появились вузы, которые готовят управленцев, менеджеров и прочих специалистов, которых раньше у нас не было. Так вот, когда появятся эти вузы, то станет ясно, что специальных учебников для них нет. Тогда они вынуждены будут пользоваться этим учебником, тем более что при переиздании (ведь кто-нибудь же будет приобретать его) мы учтем замечания, улучшим наш учебник, и, возможно, он будет одобрен Министерством образования и науки приобретет статус государственного.

Хочу предупредить о рискованности работы на будущее. Ведь наш прогноз может и не оправдаться. Вузы подобного плана созданы не будут, и государственного признания учебник не получит. Но я не думаю, что система кадровых агентств заглохнет, а потому его будут приобретать сотрудники вновь создаваемых предприятий по поиску кадров, ибо книга эта написана не теоретиками, а специалистами, которые знают толк в этом деле.

*Прогноз Михаила Ефимовича оправдался! И оправдался всего через 5 лет после издания книги «Как найти хорошего работника и хорошую работу?» Как, в принципе, оправдываются его прогнозы практически по всем вопросам. Профессия «рекрутер» утверждена уже на уровне Министерства образования и науки. И ее вводят в учебные программы особо передовых вузов Москвы. А меня (хвастаюсь!) уже рассматривают как преподавателя для чтения там лекций студентам. И это – еще один сбывшийся прогноз Михаила Литвака (прим. Чердаковой Виктории).*

## Вступление от Виктории Чердаковой

Дорогие менеджеры по поиску персонала! Уважаемые hr-ы! Не бывало ли так, что вы подбираете специалистов в одно подразделение вашего предприятия, и они успешно трудятся, а с подбором в другое подолгу справиться не можете? Вроде бы и вы тот же самый, и предприятие это же, но от начальника данного подразделения идут постоянные упреки, что вы не умеете найти нормальных людей, ведь из 10 только один проходит испытательный срок, да и тот больше года не задерживается! Так вы ли виноваты? Нет. Надо выгнать руководителя этого подразделения. Он не умеет управлять.

Уважаемые руководители и собственники бизнеса! Весь ли успех предприятия зависит только от верности подбора кадров? Как понять, кадровики ли ошибаются – или еще где-то сбой?

Если обобщить, то работу с кадрами мы разделили на четыре крупных блока:

**1. Поиск** всех желающих у вас работать. И здесь основная задача – найти «места скопления» потенциально интересных кандидатов. Их профессиональные тусовки, места учебы и отдыха и, конечно, места работы. Чем известнее ваш бренд, тем меньше надо заниматься активным поиском, достаточно просто объявить о найме. Если же у вас пока никому не известное предприятие, не расстраивайтесь, что приходится выискивать. Это закономерно. Если вы сами как личность то, что надо, все нарастет со временем.

**2. Отбор** из найденных кандидатов именно того, кто вам подходит больше всего. И на этих первых двух этапах совсем не обязательно информировать кандидата, что вы мечтаете, чтобы он у вас работал. Он может об этом и не знать. Как и в семейной жизни: если вы хотите замуж за Иванова Ивана Ивановича, то до определенного момента ему об этом знать необязательно. Но придет время, и он узнает. И может случиться, что он не захочет работать у вас (или жениться на вас). Поэтому здесь важен следующий этап, и это...

**3. Мотивация.** Добиться того, чтобы не только вам хотелось с ним работать, но и ему тоже. А если именно Иванов у вас работать не захочет, что делать? Придется искать Петрова или Сидорова, а потом тоже мотивировать.

**4. Управление.** А вот это самое сложное. Если очень квалифицированным сотрудником неграмотно управлять, то он уйдет от вас. Неопытные руководители в таких случаях обвиняют кандидатов в безответственности или упрекают своих кадровиков в плохой работе и заставляют их в очередной раз заниматься сизифовым трудом. Но тогда перспектива роста бизнеса у них, на наш взгляд, нулевая. Надо бы поискать свою ошибку. Думаю, наши коллеги-кадровики подтвердят: когда начальник не умеет управлять, он только и делает, что гоняет кадровиков в поиске новых кандидатов. И тогда на вашем предприятии может начаться сплошная текучка, хорошие кандидаты по сарафанному радио занесут вас в черные списки, а вы и догадываться не будете, почему стало так сложно найти персонал.

Уважаемые собственники и директора предприятий!

**Лучший способ поиска кадров – не искать их, а добиться того, чтобы они искали вас!**

Нужно постараться добиться того, чтобы в любой кризис стояла очередь из желающих работать именно у вас. Как? Верно выстроенным управлением, маркетингом, успешно выбранной нишей, ну и всем прочим, что вы и без нас знаете о построении бизнеса или прочтете в других книгах. И не ругайте, пожалуйста, своих рекрутеров и сотрудников служб персонала за работу отдельного подразделения. Ведь ответственность и за управление, и за решение, кого именно принять себе в отдел, – на руководителе отдела.

А вы, уважаемые коллеги по цеху, при подборе кадров, не берите на себя лишнего. **Ваше слово в подборе и расстановке сотрудников – только совещательное.** Впрочем, я на своем мнении не настаиваю. Решайте сами.

Дорогие наши читатели! В 2012 году вышла наша книга «Рекрутинг – это драйв!». Она была адресована менеджерам по подбору персонала и сотрудникам кадровых агентств, с которыми мы делились своими мыслями, и описывала все процедуры подбора. Сейчас, издавая новую книгу, **нам хочется показать, как подбор кадров увязан с другими процессами на предприятии. В чем ответственность hr-специалиста за неверный подбор, а где ответственность за него несут другие люди. И как применить все это в своей практической работе вам.** И мы решили не повторять детально те этапы, которые вы знаете от других хороших авторов на эту тему. Зачем вам, покупая эту книгу, платить деньги за то, что вы смогли уже узнать в других местах? Вам ведь хочется в этой книге узнать что-то новое по профессии! Но чтобы не нарушать целостность технологического процесса, мы в списке литературы сошлемся на источники тех авторов, и вы при желании сможете вернуться к ним еще раз.

Долгие годы работая в подборе, обучаясь на многих тренингах и набивая собственные шишки, мне не удавалось понять, где наше агентство не справилось с работой, а где причина в заказчике или сегодняшних условиях рынка. Потом, на управленческих тренингах у Михаила Ефимовича Литвака я услышала, что **профессионал – это качество личностное**. Надо понимать меру своей компетентности, знать, что ты можешь, а что пока не можешь, и все свободное время использовать на то, чтобы мочь больше. Навык можно нарабатывать годами, а стать профессионалом в каком-то вопросе – мгновенно, когда поймешь, что именно ты не в силах! (см. статью М. Литвака «Как по личностным качествам определить, что перед тобой профессионал»). Если к тебе приходит заказчик и говорит, что ему нужен главбух на крупный завод на три копейки зарплаты и чтобы нашли его «вчера», то профессионально отказаться от этой работы и очень непрофессионально – взяться за нее. Если очень крупный бизнесмен, умеющий пока еще извлечь достаточную прибыль в своей нише, поручает новой секретарше найти главного инженера и провести с нами как с посредниками все переговоры о его найме, а в ответ на дополнительные вопросы ему самому раздраженно говорит: «Ну что тут непонятного? Мне нужен нормальный управленец! Вы что – не разбираетесь в своей работе?», то очень непрофессионально будет взяться за эту работу, даже если тебе сулят большой гонорар. Ведь кроме головной боли и убытков от такого подбора не будет ничего.

Мы постарались сформулировать, что именно лежит в компетентности кадровиков и в чем стоит все время совершенствоваться, а в каких вопросах ответственность надо сразу перекладывать на клиента или начальство.

Я очень благодарна дорогому учителю в моей жизни Михаилу Ефимовичу Литваку, что он по-прежнему выражает готовность высказывать свои мысли о работе нашего коллектива с кадрами. Ведь даже одна мысль профессионала экстра-класса и Личности с большой буквы может кардинально изменить не только работу, но и всего человека!

Я также хочу выразить признательность коллегам, долгое время работающим в нашем агентстве, поддерживающим и продвигающим и его идеи, и уже наши собственные наработки. Нашим клиентам, соискателям и работодателям, которые не только натерпелись от нас не очень приятных комментариев, но и считают их полезными для себя. И, конечно же, я благодарна вам, дорогие читатели! Ведь ваши отзывы не только поддерживают, но и направляют нас!

Итак, если мы вас не сильно отговорили покупать эту книгу – то двинемся по нашему плану.

## Рекрутинг – это драйв!

Дорогие друзья, коллеги! **Мне хотелось бы увлечь вас** самой интересной, на мой взгляд, профессией из всех, что есть на свете – **профессией рекрутера**. По крайней мере, это сейчас так для меня.

Прежде чем я начала так думать, я для начала потерпела поражение в нескольких областях. Мои родители, будучи умными и интеллигентными людьми, вырастили из меня «Сизифа»-неудачника. Сизифа, окончившего школу с медалью, а очень сложный факультет физики (с которого отчисляли более половины студентов в первую же сессию) – почти с красным дипломом. Сизифа, который затем ни одного дня не отработал как физик и который после овладения азами бухгалтерской профессии был продвинут на должность главбуха крупной торговой компании с восемью подчиненными; я благополучно провалилась. Как провалилась? Просто. До этого я была главбухом в одном лице сразу для нескольких предприятий. Так называют главных бухгалтеров на предприятиях, у которых нет подчиненных, и они сами и первичную документацию обрабатывают, и отчетность для всех составляют. Но вести всю работу самой и отвечать за нее – это совсем не то, что быть руководителем! Руководителю надо уметь распределить задачи между подчиненными, контролировать их, нанимать, увольнять и нести за них всю ответственность. **Мне же было «неудобно» напрягать подчиненных, поэтому их работу я доделывала сама, а свою, естественно, завалила.**

К сожалению, я была таким же «Сизифом», которыми являются 90 % всех молодых специалистов, приходящих к нам на интервью в поиске работы. Так же, как они кричат у нас на собеседованиях про любое свое начинание, которое в итоге заваливают: «Это не мое!», так же и я закричала: «Бухгалтерия – это самое скучное, что есть в жизни!». А что я еще могла сказать, если у меня там не вышло? Ведь после нескольких лет работы в этой профессии я «вдруг» начала путать цифры, графы налогов, сроки сдачи отчетности! А как же иначе мне можно было объяснить самой себе, почему я увольняюсь с высокооплачиваемой управленческой работы... Вам встречались такие «странные» кандидаты?

Но тогда уже я начала заниматься в группах практической психологией и услышала **анти-тезис к сценарию Сизифа: до тех пор, пока я не стану классным профессионалом экстра-класса в каком-то одном деле, менять профессию нельзя!** Иначе я так и буду мыкаться и менять одно на другое, не достигая вершины ни в чем.

Я поняла это. Но чтобы изменить себя – путь был еще очень долгий. 2 месяца я находилась в прострации, не зная, чем бы заняться. И мой знакомый позвал меня в кадровое агентство исполнительным директором. Больше у меня предложений и планов не было, а кушать что-то надо было. И я пошла. Мне дали в подчинение 5 сотрудников-рекрутеров. И с чем я столкнулась? С тем же самым! Надо было преодолевать свое «неудобство» в управлении подчиненными. И надо было найти что-то «свое», в конце-то концов! И, зная уже этот закон психологии, я себе сказала: «Вика, заткнись и успокойся. **До тех пор, пока не станешь специалистом такого уровня, что сможешь хотя бы обеспечить себя как следует, данной профессией, – ты больше НИКУДА НЕ ДЕРНЕШЬСЯ!**». И я заткнулась. Заткнулась настолько, что до сих пор никуда дергаться не хочу. А прошло уже более 15 лет.

К моей профессии рекрутера и руководителя небольшого кадрового бизнеса прибавились профессии тренера, и писателя, и консультанта. А в чем консультанта? Консультанта в том же рекрутинге. И в его обратной стороне – трудоустройстве и сопровождении карьеры. А в чем еще? В психологии управления коллективом. И в его обратной стороне – умении выстраивать отношения с начальством. А о чем я пишу статьи и книги? Об этом же вопросе. То есть у меня появились новые формы деятельности в рамках той же профессии. И у меня начали углубляться темы. А как вы думаете, начав обучать и консультировать других, в самой работе

рекрутера я стала лучше разбираться? Конечно! А вы думаете, это я только о себе пишу? Нет. **Это – традиционный путь человека в любой профессии.** Сначала стать специалистом в каком-то деле. Потом начать учить этому. Потом написать книгу об этом. Потом защитить диссертацию на эту тему. Потом завести бизнес в данном деле. Ну и так далее. Мало ли еще этих новых форм.

А как вы думаете, когда я бросила бухгалтерию, кого я начала подбирать легче и быстрее других? Конечно, главбухов и финансистов! Ведь после того, как я облажалась сама, я точно знала, как надо поступать другим в этих вопросах! Как говорит М. Литвак: **«Если ты доби- ваешься успеха, все твои глупости становятся тонким расчетом».** И моему замечательному факультету физики я очень признательна за то, что он научил меня системно мыслить.

Кстати, знаете ли вы, за что олимпийские боги наказали бедолагу Сизифа? Он дважды попытался их обмануть.

Сизиф – сильный и мудрый правитель одного из древнегреческих полисов. Когда пришел срок ему умирать, за ним пришли, чтобы отвести в подземное царство мертвых, к богу Аиду. Сизиф умирать не хотел, поэтому приковал парламентария цепями к дереву и остался жить. Этим он нарушил естественный ход вещей: так как ответственный за смерть оказался прикованным, люди перестали умирать вообще. Начались болезни, перенаселение и пр. Боги прознали про это и разгневались. Освободили парламентария, который, кстати, из страха к Сизифу больше не пошел. И тогда Сизифа другим способом доставили в Аид. Но он и тут обманул! Сказал, что ему на земле надо отдать несколько предсмертных распоряжений: чтобы его жена принесла самому Аиду большую жертву – в пятьдесят быков! Представляете, какая взятка? Аид хоть и бог, но слаб был и на лесть, и на обещания. Сизиф вернулся на землю, но вы уже догадываетесь, что он опять не захотел спускаться в подземное царство. Но когда его вернули в Аид в третий раз, уже поблажек никаких не было: его наказали страшной карой – делать бесполезную работу! Приказали огромный каменный валун закатить на гору.

Думает Сизиф: «Да что за наказание? Ерунда! Я ведь сильный и умный! В два счета закачу! Ведь я – сам Сизиф!» Схватил легко камень и потащил его в гору. Немного уже до вершины – но... неудача... сорвался камень. «Странно, – думает Сизиф. – Со мною так не бывало. Случайность, наверное». Схватил его и покатиł опять вверх. Еще ближе вершина, но и здесь срывается камень и с грохотом катится вниз! «Да что такое? Странный камень!» – думает Сизиф. Десятая попытка, сотая, тысячная... Но снова и снова срывается камень, как заколдованный! И приходится все начинать заново. Потом обливается Сизиф, мучается. Сдох бы лучше! Но нельзя – уже мертвый.

Вот на таких Сизифов похожи большинство «летунов», которые **не хотят видеть перспективы карьерного роста ни на какой работе** и которые в вечных поисках новизны; при каждой смене работы через какое-то время кричат, что «это не мое».

Мне удалось вырваться из сценария Сизифа. И поэтому профессия рекрутера для меня самая что ни на есть захватывающая. Она объединяет в себе три составляющие: бизнес, психологию и продажи.

Мы подбираем коммерческих директоров в мясоколбасную промышленность, менеджеров проектов в ИТ-отрасль, главных технологов на пивоваренные заводы. А для того, чтобы максимально точно подобрать человека, нам обязательно расскажут о деталях бизнеса и покажут само производство. Мы бываем и в цехах по переработке мяса, смотрим, как там из специального аппарата вылетают сосиски и сами заправляются в оболочку. Мы видим, как варится пиво из солода и перекочевывает из одной бочки в другую. И мы пытаемся разобраться, какие задачи решает огромный сервер со сложной начинкой в инженерном отделе.

А где же продажи? Сначала мы продаем свою услугу клиенту-заказчику. Потом мы для самих себя должны купить эту компанию как работодателя. Зачем? Чтобы понять плюсы предприятия и потом суметь донести мысль о них кандидатам, то есть «продать» потенциальным

сотрудникам работодателя. Параллельно мы сами для себя «покупаем» этих кандидатов-специалистов, их навыки и личностные качества, чтобы точно так же в итоге мы смогли их «продать» заказчику.

Ну а психология – это основной инструмент нашей работы.

Наш бизнес считают «умным». Это так и есть. В нем могут быть успешными только умные люди. Но вы не верьте тем, кто скажет, что для этого должно быть отдельное призвание или способности! Со способностями и умом у вас все в порядке! **Если у вас есть горячее желание и упорство в преодолении трудностей, которые обязательно будут, и если вы готовы не складывать лапки при неудачах – у вас обязательно получится!** И не важно, есть ли у вас при этом профильное образование или врожденный навык разбираться в людях. Как сказал Сомерсет Моэм, **«себя нельзя найти – себя можно только создать!»**. Успехов вам в создании себя и успехов в овладении нашей профессией!

## Часть первая

### Подготовительная

#### 1.1. Основные заповеди рекрутера

Мне довелось услышать рассказ Михаила Литвака о том, каким образом у него возникло желание написать учебник по психиатрии. Он говорил, что, когда только приступил к освоению данной специальности, существующие учебники казались слишком сложными, написанными наукообразным языком. А когда стал уже классным психиатром, то эти же учебники начали казаться примитивными. *(К сожалению, мечту эту мне уже не осуществить. Есть куча других дел, хотя психиатрия настолько в меня въелась, что я скорее забуду, как меня зовут, чем психиатрическую клинику. Но вот лекарственное лечение я написать не смогу, так как медикаменты, которыми я пользовался, уже сняты с производства. Новыми я не лечил. Так что если и напишу этот учебник, то, скорее всего, только общую психопатологию. – М. Л.)*

И в профессии рекрутера все точно так же. Немного учебных пособий, написанных простым доступным языком. Совсем недавно профессию рекрутера утвердили на уровне Министерства труда, а значит, и специализированные учебные заведения появляются, а значит, и необходимость учебников по этой профессии все выше. Западная практика показывает, что самые лучшие специалисты-хедхантеры получают из людей старше 40 лет, которые состоялись в другой профессии, но уже несколько заскучали в ней. Такие люди, с багажом и специального опыта, и управленческого, с навыком вести переговоры умеют здорово разбираться в кадрах и переманивать их сами. Но у них часто бывает недостаток педагогического умения, отчего новичкам сложно понять их. Мы попробуем сделать такую попытку в этой книге и избежать данного недостатка. И начнем с того, что, несмотря на то, что рекрутинг считается бумажным бизнесом, постараемся показать важность психологии в нем. И главное – важность своего внутреннего настроя и подхода к этой работе.

#### **Первая заповедь: снимите с себя ответственность за результат!**

Возможно, вы возмутитесь этой мыслью. И будут возмущены клиенты-работодатели и некоторые начальники. Я попробую обосновать свое мнение.

Как я могу гарантировать конечный результат, если он зависит не только от меня, но и от действий других людей и внешних факторов?

Хороший рекрутер тот, чей кандидат успешно адаптировался и дает высокую эффективность в работе. Но давайте подумаем, от чего это зависит? Конечно, в первую очередь от точности подбора. А от чего еще? Например:

1. Если вы точно подобрали специалиста, а у **руководителя не хватает управленческих навыков** для выстраивания эффективных взаимоотношений с этим специалистом, можете ли вы повлиять на это? Нет. Но вот **определить, насколько конкретный руководитель владеет данными навыками, вы можете** при первой беседе. И тогда вы можете принять решение – браться ли за работу в принципе.

2. Вы предоставили трех кандидатов на выбор и **рекомендуете кого-то одного, а работодатель все-таки склоняется к другому**, можете ли вы принять за него решение? Нет. Но вот **овладеть методом аргументации и усовершенствовать свои навыки переговоров**, чтобы доказать ему – можете. А если и после всех ваших аргументов он упорствует? Тогда мы рекомендуем сдаваться! Снимите с себя эту ответственность вслух, проговорив все возможные неоправданные ожидания работодателя по поводу работы выбранного именно им специалиста.

Можно прибавить к этому волшебную фразу: «Но, может быть, я не прав». Если ваш прогноз не оправдывается, то ваш клиент обрадуется, что принял верное и свое решение! А если оправдывается, то в следующих случаях будет к вашему мнению прислушиваться чаще. Но обвинить в неверности подбора вас уже не сможет.

3. Вы нашли нескольких кандидатов, а **клиент тянет с назначением даты собеседования или уже с принятием решения о выборе человека**. А у нас, как известно, промедление смерти подобно! Кандидаты – товар «скоропортящийся»! Особенно хорошие кандидаты. Ведь когда они найдут другую работу, вам придется начинать поиск иных кандидатов заново. В силах ли вы повлиять на это? Нет. Но **вы в силах проинформировать клиента о последствиях**, назначить ему дополнительный гонорар за моральные и временные издержки или, в крайнем случае, отказаться от работы, выставив счет за уже проделанную работу.

4. Если **при начале подбора были заявлены одни условия найма, а по факту оказалось, что они другие, худшие**. И из-за этого кандидат ушел во время испытательного срока. Что вы в силах сделать? Обвинить заказчика в нечестности? Или частой смене настроения? Не стоит. Мы рекомендуем попробовать воздействовать предыдущими методами. А если не выйдет – сдавайтесь, ссылаясь на собственную некомпетентность: «Извините, у нас пока не хватает навыков выполнить вашу работу, нам надо еще подучиться». Необычная форма отказа? Привычнее обвинять самих клиентов, что они сами не знают, что хотят? Верно! Эта форма отказа – от афоризма М. Литвака «Критикуй за деньги – хвали бесплатно». Вы уже попробовали корректно донести свое мнение. Заказчик (или ваш непосредственный начальник) упорствует. А может быть, он прав! Зачем вам портить отношения? А если не прав – пусть приходит к вам на консультацию и тогда уже, за его деньги, он сможет и критику вашу выслушать.

5. **Работодатель после принятия на одну должность начинает использовать человека на другой**. Что делать? Предпринимать меры, описанные выше.

А бывают ли подобные недоразумения со стороны кандидатов? Уверена, вы сами сейчас приведете массу ситуаций, когда кандидаты вас подводили! Например:

1. Банальная **неявка на собеседование**. Бывало? Необязательность в нашей стране у многих в крови. У нас были случаи, когда даже кандидат на должность генерального директора, после его рассказа об острой нужде в работе, не явился без объяснения причин. А мы уже договорились с собственником крупного предприятия об их встрече. В силах ли мы повлиять на его неявку теперь? Нет. Но **мы в силах повлиять на собственное умение выявлять потребность у соискателя в работе и в силах как-то воздействовать на его мотив**. Мы у себя в агентстве даже ставки начали делать: явится ли вовремя конкретный кандидат или придумает отговорку. Так можно хорошо самому натренироваться в прогнозах. А вообще, процент явки кандидатов на собеседование – это показатель эффективности работы рекрутера. Главное – для самого себя разобраться в данном человеке, чтобы не было неожиданностей.

2. **Кандидат ведет себя у заказчика совсем не так, как вел себя у нас**. Как бы хорошо мы ни рассказывали кандидатам о вакансии и работодателе, мы не в силах повлиять на то (особенно это касается вакансий, предполагающих низкоквалифицированную работу), чтобы он все понял и все верно интерпретировал. И чтобы потом не заявил при встрече с руководителем, что ему в агентстве ничего не сказали. Истина, как известно, не в словах говорящего, а в ушах слушающего.

Списки того, как кандидат может подвести, – продолжите сами. В нашей работе форсмажорные обстоятельства – это норма жизни. Часто более чем объективные причины могут повлиять на своевременность выхода на работу даже сверхответственного человека. Скарлатина у ребенка, попал в ДТП на дороге и так далее. У нас был случай, когда кандидат на должность директора по производству, которого мы искали больше месяца и за которого даже все деньги уже получили, вообще пропал на двое суток, не выходил на связь. А потом оказалось,



что у него жена попала в аварию и была на грани смерти. Конечно, ему было не до собеседований.

Мне очень нравится молитва оптинских старцев, которая помогает не только в работе, но и в решении любых жизненных ситуаций: «Господи, дай мне душевный покой принять то, что не могу изменить; мужество изменить то, что могу; и разум отличить одно от другого».

Удалось ли мне убедить вас не брать на себя чужую ответственность?

### **Вторая заповедь: все в жизни – технология!**

Провести разговор с супругом, отстоять интересы в конфликте с родителями, убедить ребенка ходить в школу и не драться с одноклассниками, добиться повышения зарплаты у начальника – все это технология. Если мы соблюдаем в каждом вопросе технологический процесс (верно вступаем в контакт, выявляем потребность, отрабатываем возражения и приходим к общему мнению), то наша личная эффективность становится очень высокой. И главное, мы начинаем управлять ситуациями. И если что-то не вышло, то становится понятно, **где и что мы сами не доделали**, и как добиться того, чтобы в следующий раз вышло как надо.

Профессия рекрутера – технология с четкой и последовательной цепью действий. В ней, как и в любой технологии, существует и рутинная часть, и творческая. Но можно ли начинать заниматься творчеством, не освоив рутину? Нет. Тогда будешь изобретать велосипед и потеряешь время. Если хотите двигаться быстро – изучите рутину так, чтобы, даже если вас разбудят ночью и спросят, отскакивало от зубов.

Мне очень нравится эпиграф к книге известного заграничного консультанта по подбору персонала Николаса Берна: «Цель нашего 36-шагового процесса – обеспечить системный подход, который бы гарантировал единообразие обслуживания наших клиентов на высоком уровне. Приходилось ли вам когда-нибудь видеть через открытую дверь кабины, как опытный летчик готовит самолет к полету? Если приходилось, то вы должны были заметить, что летчик (который проделывал эту процедуру уже раз 500) готовит самолет не по памяти – а ведь он знает, что необходимо делать, он делал это раньше и будет делать еще не раз. Нет, пилот, независимо от количества предыдущих вылетов, держит в руке полетный лист и в...надцатый раз пункт за пунктом исполняет предписания листа. Это не процедура, это – **ЗАКОН!**»

Наша компания требует от своих консультантов исполнения этого процесса с такой же строгостью, как служба контроля полетов – следования предписаниям полетного листа. Это – **ЗАКОН.**

Когда летчик полагается на память, он рискует своей жизнью, жизнями членов экипажа и пассажиров. Если вы пренебрегаете этим «полетным листом», вы ставите на карту наше единство, нашу репутацию, наши обязательства обслуживать клиентов на высоком уровне и, как результат, наш бизнес и будущее всех сотрудников нашей компании.

Когда вы им пользуетесь, вы еще и еще раз подтверждаете готовность исполнять свои и наши обязательства относительно всего, что для нас важно и безусловно. Кроме того, вы еще раз подтверждаете то, что мы работаем ради удовлетворения клиента и ради того, чтобы обращение к нашей фирме стало «единственно возможным решением» при подборе кадров».

### **Третья заповедь: помимо рекрутинга овладеть профессией и артиста, и разведчика, и продавца**

Кто такой эксперт по подбору кадров? Это, конечно же, **разведчик**. Он должен уметь считывать информацию сразу по различным каналам: поза, манеры, одежда, речь, содержание сказанного. Должен уметь оценивать психологическую атмосферу на предприятии, финансовую устойчивость компании, перспективы ее развития. И при этом не демонстрировать своих выводов, когда это не требуется.

Кто еще эксперт по подбору кадров? Это, конечно же, **артист**. Он должен уметь предстать перед собеседником в различных качествах так, чтобы тот не догадался об истинной его цели. Особенно это требуется, когда мы занимаемся хедхантингом.

А кто еще эксперт по подбору кадров? Это, конечно же, **продавец**. Он должен уметь «продать» себя как профессионала.

«Продать» свою компанию как надежного партнера. «Продать» компанию-заказчика (вакансию) успешному кандидату. «Продать» кандидата заказчику.

## 1.2. Рекрутинг, откуда ты взялся? История вопроса

Зачем любому специалисту нужно знать историю своей профессии? Чтобы достичь очень больших высот! Знание истории своей профессии позволит ориентироваться: актуальна ли сейчас та область, которой вы занимаетесь, и каков следующий виток в ее развитии. И когда ваши конкуренты только начнут ориентироваться в новой изменившейся ситуации, вы уже будете не просто в курсе, но будете знать все в деталях. Об этом методе работы на будущее и о том, как он успешно применил его для себя, написал Михаил Ефимович во вступлении.

Откуда он взялся, этот «рекрутинг»? Давайте заглянем в историю вместе с Кирилловым К., который опубликовал статью «От воина до менеджера» в журнале «Рекрутинг news» № 1 от 2011 года.

Слово «рекрутинг» ведет свое происхождение от французского «recruit», что означает «найм на военную службу». Своего рода рекрутинг существовал уже в рабовладельческом строе. Работоторговцы-посредники пригоняли для клиентов-хозяев на рынок рабов. Эти хозяева (а по-современному – работодатели) различными методами «оценки» отбирали для самых разных нужд подходящие кадры. Они договаривались с посредниками и о требованиях к потенциальным своим «сотрудникам», и об условиях замен (читай гарантий). И если сделки были удачными, древние рекрутеры получали щедрые комиссионные.

Как же рабовладельцы выбирали «персонал»? К примеру, если нужен был человек для работы в поле, то они заглядывали кандидату в рот, проверяя состояние зубов, смотрели, сколько тяжести может за один раз поднять мужчина. Если нужна была женщина, которая вела бы домашнее хозяйство, то искали рабыню с аналогичным опытом, расспрашивали, был ли доволен ею предыдущий хозяин. Для обучения детей часто брали мудрого старика. Как известно, в свое время Диоген Синопский (тот самый, что жил в бочке) был рабом. Его купил крупный рабовладелец для воспитания своих отпрысков, с чем Диоген справился с блеском. Дети не только были прекрасно образованны и обожали философа, но и, что самое ценное, Диогену удалось привить им верное мировоззрение и подход к жизни гармоничного человека, довольного собой и жизнью.

Кстати, рабы в процессе торга также имели возможность играть активную роль. Известна история о том, как тот же Диоген нашел себе хозяина. Он вышел на площадь и закричал: «Кому нужен хозяин? Продается хозяин, который умеет повелевать!» Один из рабовладельцев, заинтригованный данным заявлением, спросил:

- А ты умеешь это делать?
- Умею. Только ты должен будешь меня во всем слушаться.
- Как? Но ты же раб! Почему я должен слушаться тебя?
- Но ты же слушаешь врача и выполняешь все его рекомендации, чтобы вылечиться, даже если он раб – потому что он умеет лечить. Вот и я тебя надо слушаться, потому что я умею повелевать людьми.

И надо сказать, что, купив этот «товар», рабовладелец остался более чем доволен, да и свои обязательства перед этим «кандидатом», требовавшим послушания, соблюдал.

Египетские летописи времен Аменхотепа II говорят: «Царь ответственен за набор рабочей силы для нужд королевства». Это аналог современной должностной инструкции для генерального директора предприятия. Данная формулировка обязывала фараона заботиться, чтобы всегда в наличии было необходимое количество обученных воинов для похода на соседние страны или обороны от неприятеля. Кстати, многие из методов отбора и воспитания будущих солдат, использовавшиеся в Египте, применяют и сейчас.

А о первом CASE-тесте, придуманном Юлием Цезарем, известно многим. «CASE» значит «ситуация», а суть метода такова: рекрутер моделирует ситуацию для потенциального кан-

дидата, аналогичную производственной, и смотрит, как он будет реагировать. Так вот, Юлий Цезарь сначала пугал воина до полусмерти, а потом смотрел на его лицо: если кожа побледнеет, то считал, что человек сдался, потерял волю к сопротивлению; а если кожа покраснела – значит, сердце стало биться сильнее, в кровь выбросился адреналин и солдат готов оказать активное сопротивление врагу.

Но в армию, помимо воинов, набирали и врачей, и кошеваров, и прочих людей на хозяйственные работы. Их тоже тестировали на профпригодность. И если побледневших воинов просто не брали, то для кандидатов на эти должности, не прошедших отбор, последствия были куда более серьезными. Так, потенциальных поваров, заявивших о своих претензиях на должность, но не прошедших профтест, могли даже казнить – ведь для проверки их квалификации большие начальники затратили свое время! (Это к вопросу об обидчивости некоторых современных соискателей, которым отказывают в приеме на вакансию).

Кстати, именно Юлий Цезарь придумал нанимать воинов методом рекомендаций. В 55 г. до нашей эры он издал декрет, в котором обещал по 300 сестерциев (большая по тем временам сумма) каждому солдату, если он приведет еще одного в ряды римских легионов.

А древние китайцы стали использовать единые системы тестов еще в VII веке до нашей эры. А как вы думаете, кого они так набирали? Высших чиновников в правительство Поднебесной! Искали подходящих кандидатов среди аристократии. А потом в несколько этапов оценивали на соответствие. Тесты были основаны на учении Конфуция. Кандидатам надо было знать теорию о «пяти постоянствах», уметь трактовать отрывки учения, в совершенстве изучить литературный стиль и использовать философию Конфуция, чтобы давать советы в политике. Причем отбирали сначала в регионах, а следующим этапом жесткого отсева шло утверждение в столице. Статистика отбора на первом этапе такова, что оставалось до 15 % от первоначального числа претендентов. По-видимому, аристократия древней Поднебесной была более квалифицирована, чем современные претенденты, так как в статистике набора на вакансии современного топ-персонала цифры рекрутеров гораздо менее утешительны.

Современные рекрутеры с успехом применяют наработки коллег из далекого прошлого. Наша партнер в бизнесе Н., успешный руководитель московской кадровой компании, прекрасно владеет методом «CASE»-оценки персонала. Она рассказала об истории, как они закрыли очень сложную вакансию «помощник руководителя» в компании одного олигарха. Вакансия образовалась из-за того, что его отличный предыдущий помощник вышла замуж за одного из сотрудников и ушла из компании. Олигарх был жутко зол и не знал, как найти умную женщину, которая может не только прием организовать и быть лицом компании, но и в самолетах, во время многочисленных перелетов, будет обучать его двум языкам. При этом заказ на нового «помощника» олигарх сформулировал так: «Найдите мне умную, но такую страшную, чтобы на нее ни один мужик из моей компании не посмотрел!». С ног сбилась половина всех московских рекрутеров, но найти подходящий вариант не могли. Вам ясно, что решение у этого олигарха эмоциональное? Но никакие доводы действия не возымели. Работодатель отверг массу толковых кандидатов.

Творческая Н. придумала такой ход: собрала со всей Москвы с десятков очень непривлекательных внешне девушек, окончивших математический факультет МГУ им. Ломоносова (где ж умнее взять?). И организовала им CASE-ситуацию. Так как этим девушкам необходимо было отвергать заигрывания со стороны сотрудников и гостей компании, то им дали задание зайти в кабинет к руководителю (роль которого играл второй партнер кадровой компании и по совместительству муж Н.) с докладом о каком-то рабочем вопросе и принести на подпись документы. И во время подписи документов этот «директор», неожиданно для кандидаток, начинал их гладить по женским прелестям. Задача была – оставить для отбора тех, кто не спустит директору такого поглаживания. Из десяти претенденток возмутились только трое. Всю эту картину с ведома кандидаток записали на видео. И Н., запечатав видеокассету (а тогда они

были еще в пользовании), отослала курьерской почтой материал олигарху и засекала время – через сколько он ей позвонит. Видеозапись шла 40 минут. Спустя 39 минут после доклада курьера о вручении кассеты, она услышала звонок: «Слушай! Ну, это же невозможно! Где ты таких страшных понаходила?!». Таким образом, основное возражение данного руководителя было снято, и работа по подбору сотрудницы пошла продуктивно. Олигарх купил умную, профессиональную и красивую женщину. Такую, какой и должна быть помощник у руководителя данного уровня.

Вторая интересная ситуация у этой же Н. была тоже творческой. Она хотела взять к себе в компанию женщину, которую давно знала как хорошего сотрудника, но связь с нею потеряла уже лет десять как. Ей донесли, что у этой женщины за последние годы начались проблемы с алкоголем. Как быть? Если напрямую спросить у кандидата: «Пьете ли вы?», то что он ответит? «Ну что вы! Только по праздникам! И никогда лишнего!». Диагноз «алкоголизм» может ставить только нарколог. Мы же – рекрутеры, не имеем на это права. И пользуемся или рекомендациями с прошлого места работы, или детектором лжи. Но здесь это не подходило никак. Знакомая претендовала на ключевую должность в компанию, сделала бы оскорбленный вид – и отказалась. Поэтому ее просто позвали в гости – поговорить по душам и о бизнесе. Выставили перед ней несколько сортов коньяка. В непринужденной обстановке, да под хорошую закуску, за вечер потенциальный кандидат наклюкалась так, что вопрос о найме решился сам собой.

Кстати, прекрасно владели CASE-методом и древнегреческие боги и герои. Помните историю, как Одиссей «рекрутировал» Ахилла на Троянскую войну? Просто и гениально. Предыстория такая: Зевс влюбился в богиню Фетиду и хотел на ней жениться. Но Прометей открыл ему предсказание, что от данного брака может родиться бог, который свергнет Зевса с трона. И Зевс, наступив на свои желания, срочно выдал Фетиду замуж за земного царя Пелея. У них родился великолепный и сильный Ахилл, который мог погибнуть в расцвете лет. Мать-богиня, зная о тяжелой судьбе сына, хотела его как-то охранить. И в младенчестве, держа за пятку, закаляла в огне его тело. В этот момент вошел супруг и закричал на нее. Фетида испугалась и убежала, а Ахилл стал полностью неуязвимым, кроме своей той самой «ахиллесовой пяты». Позже выросшего Ахилла мать решила спрятать во дворце, подальше от Троянской войны. И спрятала его среди женщин. А племя воинов, на стороне которых был Одиссей, получило предсказание, что они смогут победить только в том случае, если к ним присоединится Ахилл. Одиссею поручили во что бы то ни стало уговорить Ахилла. Но как его вычислить среди этих разодетых женщин? И Одиссей разыграл прекрасный рекрутинговый ход, используя CASE-метод. Они с коллегами переоделись в купцов (вот роль разведчика!), пришли во дворец с богатыми подарками для женщин и разложили свой товар. Красивые ткани, украшения, приправы и всякие разности, интересные прекрасному полу. Но на одном подносе было отлично выкованное боевое оружие. В этот момент другие воины Одиссея, изображая врагов, напали на дворец. Надо было защищаться. Все женщины с визгом бросились врассыпную, а одна схватилась за оружие. Это и был Ахилл.

Но вернемся к истории рекрутинга. Очень интересны были также методы борьбы с «летунами». Как известно нашим коллегам, частая смена работы – это основная причина при отсеивании более 80 % претендентов на вакансии. Большая часть современных кандидатов работает на одном месте от трех месяцев до полутора лет. В XII веке нашей эры был принят первый закон о труде. Он регулировал ставки заработной платы и запрещал смену работы чаще, чем через 4 года. Интересно было бы узнать об эффективности такого административного решения. На первый взгляд, трудно представить, чтобы такое силовое вмешательство дало большие плоды. Работники, тяготящиеся текущим местом, эффективно работать навряд ли будут. Но один плюс я вижу: в головах средневековых соискателей, по крайней мере, была мысль, что часто менять работу – дело постыдное. И, возможно, это давало стимул с большей тщательностью подходить к выбору работодателя. Так это или нет, мы не знаем, но точно можем утверждать,

что данная мера позволяла работодателям не бороться за кандидатов на рынке труда, а удерживать административными методами.

И еще аналогия на тему кадрового голода. До кризиса 2008 года у нас был «рынок кандидатов» с нехваткой не просто профессионалов высокого уровня, но с нехваткой людей вообще. Потом на пару лет рынок труда превратился в «рынок работодателя»: люди боялись менять работу, а сокращенные с трудом находили ее. А сейчас у нас опять правила на рунке диктуют кандидаты. Одна моя знакомая поделилась, что ей очень часто приходили резюме молодых специалистов, даже без высшего образования, непонятно что умеющих делать, но в первых же строках сопроводительных писем заявляющих о претензиях на высокие зарплаты. При просмотре такого резюме складывался вывод: «Умею читать, писать, хочу 50 000 рублей». Так вот, самый большой кадровый голод был в средневековой Европе. И не из-за экономических причин, а потому что свирепствовала чума. Она выкашивала целые города. Любые рабочие руки ценились на вес золота. Людей не только переманивали, но и выкрадывали. А иногда, когда ни то ни другое не получалось, чтобы ослабить неприятеля, просто убивали одного-двух его управляющих. Этого хватало, чтобы хозяйство пришло в упадок. О роли толкового руководителя в судьбе бизнеса мы еще много будем говорить.

А какова же отечественная история рекрутинга? В нашей стране этот термин появился вместе с Петром Первым. Рекруты забирали солдат для службы царю-батюшке. А современный рекрутинг в Россию пришел из традиций и опыта иностранных фирм. В Москве еще в середине 90-х годов прошлого века слово «рекрутинг» считалось научным и иностранным, а затем, как по мановению волшебной палочки, появились сотни агентств, занимающихся подбором персонала. Из интервью рекрутеров, стоявших у истоков этого явления в России, следует, что изначально это была дань моде, и бизнесмены рассуждали так: «Я уже настолько богат, чтобы платить за подбор персонала!» Но серьезный толчок российскому рекрутингу дали зарубежные компании, которые действовали в рамках своих традиций. На Западе этот рынок существует давно, и иностранцы просто не понимают, зачем самим делать что-то, что другие хоть и дорого, но сделают лучше. Понемногу функцию подбора современные предприятия начали отдавать внешним организациям.

Рекрутинг как вид предпринимательской деятельности не молод. Первые частные кадровые агентства появились на территории Германии еще в XIV веке. Новый же виток он получил в США в начале 50-х годов прошлого века. Сначала в Европе и США работали аудиторские и консалтинговые фирмы, которые занимались оценкой достоверности данных бухгалтерского учета. Но когда они столкнулись с тем, что у клиентов была нехватка в кадрах, то начали как-то помогать в решении проблемы, так как по роду деятельности были знакомы со многими специалистами из этой области.

А как вы думаете, из чьей практики заимствованы методы по поиску нужных кандидатов? Из практики оперативных работников внутренних органов! Как те ищут необходимую информацию о преступниках по крупицам и ведут «ниточки» к нужным людям, так и мы, рекрутеры, по крупицам собираем информацию о нужных специалистах.

Рекрутинговые компании в Европе выделились в отдельный вид бизнеса уже в 60-х годах XX века. В России первые рекрутинговые компании появились в 90-х, в начальный период становления рыночных отношений. И первым агентством, по словам его основателя, был «Метрополис». Его президент – Валерий Поляков. Он с друзьями на базе государственной структуры создал организацию по профессиональному отбору кадров, которая потом разрослась в обширную рекрутинговую структуру из 80 агентств по всей стране.

Российские агентства начали появляться сразу, минуя стадию консалтинга и аудита. Первыми клиентами их были две категории фирм:

- 1) иностранные компании, привыкшие к высоким стандартам деятельности рекрутеров;

2) российские компании, делавшие первые шаги в стихии рынка, не имеющие представления о том, что такое рекрутинг, и за что платить деньги.

Молодые отечественные агентства сумели выстоять в острой конкуренции с представительствами западных рекрутерских фирм. И со временем приучили российских бизнесменов к тому, что необходимо и целесообразно подбирать персонал с помощью агентства.

## Часть вторая

### Технология процесса

#### 2.1. Три технологии подбора кадров

**Массовый рекрутмент** – подбор на вакансии, не требующие сложных навыков, согласно формальным критериям.

**Кого ищем:** в открывающийся гипермаркет нужно в течение двух месяцев найти 50 продавцов-кассиров с пропиской, образованием не ниже среднего специального и более-менее приличной речью; или на строящийся объект необходимо привлечь 30 газосварщиков не ниже 6 разряда на работу вахтовым методом; или в открывающейся компании по обслуживанию клиентов сформировать штат для работы в режиме call-center из сотрудников в возрасте от 18 до 30 лет, с хорошей речью и пропиской; или в федеральную справочную компанию требуется найти 20 менеджеров по продажам рекламных площадей, готовых работать на условиях голого процента без фиксированной части заработной платы.

**Технология:** создать поток заинтересованных вакансией кандидатов из всех возможных мест их «скопления». Методом привлечения может являться все что угодно: объявления в СМИ, теле- и радиореклама, расклейка на столбах, промо-акции на улицах с обычной раздачей листовок или шоу-элементами, произнесение пламенных речей «за» и «под» заборами у конкурентов. Не говоря уже о вузах, интернете и электронных рассылках. Главное – определиться, что будет эффективно воздействовать на нужную категорию потенциального персонала и какой он, этот персонал, будет («профпортрет»). Отбор прост: по формальным критериям; определенные тесты, групповые интервью. Процент текучки высок, ибо ценность индивидуальных личностных качеств на этих вакансиях минимальна.

**Ответственность:** в оговоренные сроки агентство обеспечивает поток кандидатов, отвечающих формальным критериям и мотивированных работать в данной компании. Услуга считается оказанной в полном объеме в момент принятия на работу специалиста. Гарантийных обязательств по замене агентство не несет. Предполагается, что на таких позициях обучение недостающим навыкам будет осуществлять компания. Чем больше вакансий надо закрыть, тем меньше себестоимость работ в расчете на каждую вакансию. Главное – запустить механизм привлечения кандидатов и механизм по поточной оценке определенных навыков либо личностных качеств.

**Стоимость** (цены указаны до кризиса 2014 года): вилка от 5 до 10 % от совокупного годового дохода. Есть варианты, когда агентство берет от 1 до 5 тысяч рублей за кандидата.

**Рекрутмент** – это подбор менеджеров среднего звена и специалистов со свободного рынка труда. То есть тех, кто сам ищет работу.

**Кого ищем:** руководителей различных направлений, не требующих узкоспециальных и редких навыков, бухгалтеров, экономистов, маркетологов, логистов, программистов, менеджеров по продажам, торговых представителей и всех тех, кто нужен на любом предприятии.

**Ответственность:** в условно-оговоренные сроки (что очень зависит от ситуации на рынке труда) агентство обеспечивает от трех до пяти кандидатов, отвечающих и важным формальным критериям, и личностным качествам и мотивированных работать в компании. Рекрутеры высказывают собственные рекомендации, кто из этих специалистов лучше соответствует вакансии. Но решение по выбору конкретного человека всегда за работодателем. Если же кандидат не проходит испытательный срок, то агентство гарантирует однократную замену. Почему однократно? В первый раз ответственность за ошибку в подборе рекрутер берет на себя. Но



если ошибка повторяется – то уже ответственность работодателя. Ведь он что в первый, что во второй раз изначально согласился с кандидатурой сотрудника. А значит, ему не хватило управленческих навыков для продуктивного сотрудничества. Логично? Услуга оплачивается по факту выхода кандидата на работу, но считается оказанной в полном объеме только по окончании прохождения им испытательного срока.

**Технология:** для привлечения кандидатов используются все методы активного и пассивного поиска, в том числе может применяться и прямой выход на интересующего кандидата у конкурентов. Отбор кандидатов многоступенчат: различные виды интервью (формальное, профессиональное, бизнес-интервью, личностное, по компетенциям, могут применяться различные тестирования). В зависимости от уровня квалификации консультантов, работающих в агентстве, определяется точность подбора, а значит и гонорар. Отбор кандидатов может проводиться специалистами с многолетним опытом работы, включая привлечение экспертов из отдельных отраслей и специализаций.

**Стоимость:** вилка от 8 до 25 % от совокупного годового дохода.

**Хедхантинг. Качественный подбор руководителей и ключевых специалистов** – данная услуга сильно отличается от предыдущих. В результате вам должны найти специалиста «под конкретную задачу».

Как правило, требуется специалист из определенной отрасли, с узкоспециализированными знаниями, с редкими ключевыми навыками – или не с редкими, но ярко выраженными (например, мощный управленец). Обычно таких на рынке труда немного. Они могут быть известны, а могут быть неизвестны или недооценены. Например, все знают, что в компании «Х» руководит «звезда» Иванов. Компания занимается производством и сбытом труб широкого диаметра для промышленного потребления. Таких производителей в стране всего 3–4. Переговоры с Ивановым велись неоднократно, чтобы он перешел в компанию «У», но безрезультатно. Высокомерен, цены себе не сложит, зная, что конкуренции почти нет. Но мало кто знает, что есть еще ряд производителей смежного продукта – обычных строительных труб. И в двух компаниях аналогичного масштаба по оборотам и численности руководят почти неизвестные Петров и Сидоров. Задача агентства многогранна. Сначала надо понять бизнес, его ключевые моменты и показатели. Представить, как нужно искать нужного кандидата, то есть составить «карту», по которой стоит вести поиск компаний-«доноров». Потом, используя технику экспертных звонков под выдуманным предлогом (так называемые легенды), собрать информацию о потенциальных кандидатах. А дальше – филигранная работа экспертов по переговорам и мотивации этих кандидатов перейти к заказчику в компанию «У». Как правило, по таким проектам агентства имеют отраслевую специализацию. Например, у нас она выглядела когда-то так:

1. Информационные технологии
2. Мясоколбасная отрасль
3. Полиграфия
4. Реклама/медиаиндустрия
5. Электротехнический рынок
6. Транспорт/логистика
7. Легкая промышленность

**Кого ищем:** кандидата, способного обеспечить организацию эффективного предприятия в определенной отрасли, или завоевание/удержание доли рынка, или вывод на определенный объем продаж, или внедрение определенной системы учета/отчетности и тому подобное.

**Ответственность:** полнота и качество информации о специалистах по квалификации, близкой к заданной, в определенные сроки. Показанные кандидаты с гораздо большей вероятностью гарантируют решение задачи компании, хотя ситуацию рынка полностью игнорировать не стоит.

**Технология:** Сбор аналитической информации о кандидатах по конкурентам и смежным отраслям. Выход напрямую на них. Проработка широкого пласта «недооцененных» кандидатов, имеющих достаточный потенциал. В результате заказчик получит полную информацию о наличии кандидата под его задачу на рынке труда в заданной географии. То есть своего рода маркетинговое исследование на тему «Кто может решить нам эту задачу».

**Этика:** Важна ли этика? Конечно. И особенно – в нашем бизнесе. Подчеркнем два правила особенно. Первое: компании, являющиеся нашими клиентами, не могут быть «донорами» в поиске кадров (то есть фирмами, откуда переманивают). И не могут быть «источником информации» по иным проектам (то есть и обращаться к любым их сотрудникам за рекомендациями кадров запрещено. Ведь часто после таких обращений сами сотрудники начинают уходить от «донора»). Второе: имя заказчика (компании) и в 90 % случаев – имя конкретного кандидата озвучивается нами за 1 день до встречи их друг с другом.

**Стоимость:** Дорого. Вилка от 20 до 33 % от совокупного годового дохода.

## 2.2. Экспертиза вакансии и заказчика. Снятие вакансии

### 2.2.1. Ключевые моменты при снятии вакансии

Дорогие читатели! Все, что мы говорим для сторонних рекрутеров, более чем применимо и руководителями, и внутренними hr-специалистами компании, клиентами которых являются начальники подразделений предприятия.

За время работы у меня сформировалось мнение, что самыми важными этапами, от которых зависит закрытие вакансии, являются этап снятия позиции и финальной продажи кандидата. Тогда как большинство рекрутеров почему-то думают, что главное – побольше выслать резюме потенциальному заказчику, чтобы он сам и сделал выбор. Тем самым они увеличивают количество собственной бесполезной работы и уменьшают собственную значимость в глазах заказчика. Многих страх голодной смерти гонит заключить хоть какой-нибудь контракт. А когда есть такой страх, специалист не хочет видеть непреодолимых трудностей, с которыми он столкнется при выполнении возможной работы, не видит ни отсутствия потребности в услуге, ни отсутствия основательности и управленческих качеств у собственника и т. д. Противно смотреть, как наши коллеги с униженными интонациями, на полусогнутых, упрашивают секретаря какой-либо организации заключить с ними договор. Именно из-за недостаточного профессионализма и отсутствия беспристрастного взгляда на потенциального заказчика большинство собственников кадровых агентств укоренилось во мнении, что данный бизнес малорентабелен. Почему? Потому, что у них не получается четко работать по технологии. А раз не получается у них, значит, это невозможно в принципе. И они не хотят видеть, насколько данный бизнес рентабелен у сетевых федеральных компаний – просто потому, что эти компании по максимуму стараются уходить от человеческого фактора и сводить все к технологиям. Сколько шишек мы сами набили, пока пришли к выводу, что клиент не всегда прав! И не каждый из клиентов прав! И просто необходимо знать моменты, когда и кто прав в действительности.

Так и хочется высокопарно сказать: «Друзья! Давайте уважать свою работу! Давайте будем браться только за то, что мы можем выполнить – раз. И что нам выгодно – два. А от остального – отказываться. Давайте не будем терять свое время и достоинство и будем также уважать время заказчика, отказываясь от бесполезных встреч». Самое интересное, что только при таком подходе можно с удивлением обнаружить, что приток заказчиков по сарафанному радио становится все больше. У Сомерсета Моэма есть чудесная мысль: «Жизнь – странная штука. Если ты отказываешься от всего, кроме самого лучшего, она тебе это лучшее начинает предоставлять».

Вот как о важности правильного снятия заказа говорит Николас Берн. С вашего позволения, я буду приводить его разъяснения максимально подробно и именно его языком, чтобы вы смогли увидеть этот этап еще и другими глазами.

По мнению Берна, правильно снятый заказ служит «средством удержания или приобретения клиента. **Успех или неудача в нашем бизнесе предопределяется качеством сотрудников, назначенных по нашей рекомендации.** Чем эффективнее сотрудники, которых клиент нанял через посредничество, и чем больше таких услуг мы оказали клиенту, тем более он уверяется в том, что «денежки потрачены не даром». Поэтому, эффективный сотрудник, нанятый через наше посредничество, – это постоянная ходячая реклама нашей работы. И будьте уверены, такое случается, когда мы постоянно помним:

**Удовлетворение работой – это результат совпадения ожиданий  
и реальности**

Также он служит средством увеличения стоимости заказа. Не следует думать, что Описание должности должно быть сделано как можно быстрее. Совсем наоборот! Чем тщательнее вы изучаете позицию, тем вероятнее, что в процессе изучения клиент посмотрит на нее с новой точки зрения. Если вам удалось добиться, чтобы клиент углубил понимание позиции, взглянул на нее с иной точки зрения или приобрел более исчерпывающее представление о ней благодаря взаимодействию с вами, то вы подняли себе цену. Причем сделали это еще до того, как подняли свои документы, взяли за телефонную трубку или представили клиенту резюме кандидата. (Клиент будет больше ценить затраченные усилия вследствие проведенного с вами времени.)

Кроме того, есть и другие возможности поднять себе цену в глазах клиента на этой стадии:

- помощь в составлении стандартного и структурированного интервью (раскрытие основных требуемых навыков/знаний и описание корпоративной культуры компании);
- информация о психологических, психометрических и других тестах и их рекомендации;
- формулирование и четкое осознание корпоративной культуры компании;
- помощь в вовлечении каждого сотрудника в процесс найма и интервьюирования, в результате чего они смогут оценить свою компанию, возможности роста и корпоративную культуру;
- помощь клиенту в выработке решения об актуальности принимаемого им решения о найме соответствующего работника.

Чтобы составить полное описание должности, обычно требуется от получаса до полутора часов. И все же это самая важная стадия всего процесса, если учесть время, которое вы и ваш клиент сэкономите, а также то, что вы набираете информацию, которая поможет принять оптимальное решение. Помните, вы ищете человека, а не резюме или перечень знаний, и потому – чем больше информации, тем лучше.

### **Если у вас нет времени сделать это как следует, то откуда вы его возьмете, чтобы завершить начатое?!**

Теоретически говоря, при качественно сделанном Описании должности каждый кандидат, которого мы предоставим клиенту, должен успешно пройти интервью, а клиент должен в нем увидеть и квалифицированного, способного выполнять предлагаемую работу сотрудника, и человека, который адаптируется в корпоративной культуре.

Цель отбора состоит не в том, чтобы решить, на какого кандидата указать клиенту и не в том, чтобы решить, что следует делать. Это – только оргвопросы, в лучшем случае – промежуточные цели. Конечная цель процесса отбора состоит в том, чтобы трудные задачи, стоящие перед сотрудником, занимающим эту должность, были решены. **Отбор закончен только тогда, когда новый сотрудник решил эти задачи.** В настоящее время в большей степени, чем когда-либо раньше – именно качество сотрудников, которых нанимает наш клиент, может оказаться его наибольшим преимуществом перед конкурентами. Успех или неудача любого рекрутмента в значительной мере зависит от качества составленного вами Описания должности».

Итак, как же разобраться, за какой заказ нам стоит браться? Не всегда выгода определяется только стоимостью работ.

Для простоты давайте разобьем процесс снятия позиции на три составляющие:

- 1) короткая телефонная экспресс-оценка заказчика и заказа;
- 2) детальное личное знакомство в офисе нового заказчика (экспертиза заказчика и вакансии);
- 3) снятие конкретной позиции, во время которой идет полная экспертиза вакансии и заказчика.

К каждому последующему этапу имеет смысл переходить **ТОЛЬКО** при положительном результате предыдущего этапа. То есть нужно убедиться, что после общения с заказчиком стало понятно, что не только вы сможете выполнить эту работу, но и она будет хорошо оплачена.

### ***Короткая телефонная экспресс-оценка заказчика и заказа***

Поступил звонок от нового потенциального клиента, и сразу надо определиться – переходим ли мы к следующему этапу, чтобы в конце концов взяться за работу, или вежливо сворачиваем разговор и занимаемся другой, более результативной для нас работой.

Мы рекомендуем короткую экспресс-оценку по телефону, которую мы осуществляем с помощью нижеприведенного бланка. Эту работу может провести и ваш помощник, но решение о следующем этапе должен принимать консультант, работающий с клиентами напрямую.

### ***Бланк экспресс-оценки клиента по телефону***

1. Должность человека и компания, которую он представляет.....

2. Что он сейчас имеет (по вакансии).....

Одобрено ли руководство эту вакансию? Есть ли на нее бюджет?.....

Какую роль в подборе будет играть отдел кадров?.....

Кто сейчас выполняет эти обязанности (если вакансия не новая)?.....

Назовите желаемую дату выхода кандидата на работу?.....

Что произойдет, если по каким-то причинам, подбор затянется больше, чем на 2 недели?

.....

3. Что он сейчас имеет (по подбору).....

Как обычно вы подбираете персонал? Как сейчас идет подбор на эту вакансию?.....

Есть ли возможность заполнения позиции изнутри?.....

Ведется ли работа в этом направлении?.....

Со сколькими рекрутинговыми агентствами ведется работа (планируется)?.....

Сколько человек уже проинтервьюированы, откуда они?.....

Почему им отказали?.....

4. Что бы вы хотели увидеть улучшенным (в способе подбора)?.....

Какой уровень сервиса ждете от агентства?.....

5. Кто кроме вас самих будет принимать решение по:

– подписанию договора с агентством?.....

– о принятии кандидата на работу?....

Кто еще будет проводить интервью с кандидатами?.....

Будет ли проводиться тестирование и какого рода?.....

6. Если мы позвоним завтра и предложим трех кандидатов, соответствующих вашим требованиям, готовы ли вы сегодня заключить договор?.....

На протяжении всего разговора мы оцениваем еще и то, насколько охотно и подробно собеседник дает информацию. По окончании разговора берем паузу на 5 минут. Заполняем следующий бланк для себя. И принимаем решение – переходить ли к следующему этапу.

Бланк приведен на с. 42.

Самая частая ошибка, когда рекрутер после звонка секретаря из звучной и брендовой компании бегом бежит исполнять заказ. Кроме конфликта, претензий и полного непонимания, такая работа, за редким исключением, не принесет ничего другого. Некоторые секретари думают, что если их компания собирается платить за подбор, то они имеют право говорить снисходительно или свысока и с директорами рекрутинговых агентств, и с ведущими консультантами. Это не так. И ответственность в этом не только секретарей, но и самих рекрутеров, которые сами провоцируют заказчиков на подобное к себе отношение.

**Браться за работу можно только тогда, когда вы получили заказ от лица, принимающего решение, – как в части требований к кандидату, так и в части оплаты вашей работы**

Критерии экспертизы вакансии				
№	Условие	Обязательный критерий	Обсуждаемый критерий	Дополнительно
1	Наличие выраженной потребности в подборе	X		
2	Работа в тендере не более чем с 2 другими известными агентствами	X		
3	Снятие заявки происходит с участием лица, принимающего решение о найме кандидата	X		
4	От принятия решения до подписания договора проходит не более 5-ти дней	X		
5	Охотная и подробная дача информации по заявке	X		
6	Наличие предоплаты		X	
7	Эксклюзивность		X	
8	Самостоятельный подбор параллельный		X	
9	Возможность экспертизы рабочего места		X	
10	Возможность интервью по заявке с другими работниками компании		X	
11	Своевременное рассмотрение представленных кандидатов		X	
12	Оплата с рассрочкой в течение месяца-двух со стоимостью от 1 000 евро		X	
13	Заказчик обращается впервые			*
14	Заказчик постоянный			*
15	Стоимость заявки >2 000 евро			*
16	Большое количество заявок			*
17	Резюме (работаем/нет)			

**Дорогие наши читатели – руководители компаний!**

**Не поручайте, пожалуйста, своим помощникам решение о выборе рекрутинговой компании! Максимум – предварительный сбор информации! Иначе надежный партнер откажется с вами работать как с несерьезными! Финальные переговоры с постановкой задачи – это только ваша функция!**

#### *Детальное личное знакомство в офисе нового заказчика*

Итак, если на первом этапе мы получили подтверждение серьезности намерений потенциального заказчика и убедились, что получим доступ «к телу» первого лица, то можно переходить к следующему – непосредственной экспертизе вакансии. Здесь задача – убедиться в том, что мы сможем «продать» вакансию, компанию, ее руководителя и перспективность их бизнеса стоящему кандидату, то есть сможем вызвать желание у стоящего кандидата работать на данной должности. А также следует удостовериться в достаточности управленческих навыков данного руководителя.

Кто должен это делать? Или консультант агентства, или хедхантер. В общем, тот, кто принимает решение и несет ответственность за конечный результат перед заказчиком и напрямую работает с ним.

Как это сделать? Думаю, не стоит говорить о том, что некорректно и обидно звучит для работодателя вопрос: «А не авторитарный ли у вас стиль управления?». Этот вывод мы должны сделать сами с помощью грамотно составленных до этого вопросов. И не всегда авторитарный стиль означает, что это неподходящий работодатель. Для начала я хочу привести критерии оценки потенциального работодателя.

Это критерии, по которым надо выбирать себе работу, на которой человек хочет делать карьеру и развивать все свои навыки. А значит, и критерии того, как мы оцениваем клиента глазами наемного работника. Мы здесь их просто перечислили в порядке убывания важности, более подробная информация – в разделе «Оценка/Отбор. Что означает «готовый» специалист? И что означает «хорошая работа»?

1. Личность первого лица в бизнесе.
2. Рейтинг предприятия в своей отрасли. Его финансовая устойчивость.
3. Возможность профессионального и/или карьерного роста.
4. Возможность заработать.
5. Личность непосредственного руководителя.

Что касается самих вопросов на проверку управленческих навыков, то можете набросать их список непосредственно перед встречей у заказчика и продумать кейсовые ситуации – такие, какие вы предлагали ли бы кандидату на должность генерального директора. Только **задавать их вы будете у него в офисе и не в форме допроса, а в форме непринужденной беседы, чтобы у руководителя сложилось мнение, что ведет диалог он.**

Эти вопросы нужны для того, чтобы понять, насколько мы справимся с данной работой. Еще остается часть вопросов о нашем гонораре и условиях договора. Эту часть вопросов мы рекомендуем решать сразу после описанной выше.

Как правило, руководители не будут сами вникать в детали каждого пункта договора. Они это поручат юристам. Но основные моменты сотрудничества им знать надо. Поэтому ключевые условия мы проговариваем вслух сразу. Какие это условия?

- 1) Стоимость всех работ.
- 2) Порядок оплаты.
- 3) Сроки исполнения и случаи, когда эти сроки могут быть продлены.
- 4) Гарантийные обязательства.
- 5) ЧП в работе (т. е. когда деньги не возвращаются и почему).
- 6) Момент, когда свою работу мы считаем исполненной.
- 7) То, что представленные кандидаты числятся за нами в течение года. Это означает, что

предприятие обязано оплатить наш гонорар за любого, из представленных кандидатов, если наймет их в течение одного года.

Удобно, если вы сначала узнаете, работали ли они до этого с рекрутерами. Если работали, то основные принципы знают. Если нет, необходимо разъяснить подробнее.

После этого мы рекомендуем сказать: «Прекрасно, Иван Иванович! Мы поняли, что Вам надо. Постараемся выполнить. В течение часа пришлем документы на согласование и подписание (договор и заявку). И как только поступит аванс на расчетный счет – приступаем к исполнению». **И дальше надо не делать больше ни одного действия до момента, пока аванс не поступит на расчетный счет.** Или пока не получите договор с печатью, если заказ оплачивается по факту исполнения, ведь не всегда от заказов без аванса стоит отказываться.

Вторая по распространенности ошибка рекрутеров – бросаться исполнять работу тогда, когда заказчик может еще пять раз передумать работать.

Пример. Опытный директор по персоналу с хорошей репутацией в городе, которого мы знаем много лет, заказала подбор финансового директора. Я, много раз попадавшаяся на этой ошибке, по телефону обговорила условия работы и оплаты. Выслала ей договор по электронной почте и сочла данное джентльменское соглашение достаточным для начала работы. После этого мы в составе трех человек в течение недели плотно работали по заказу. А через неделю она мне сообщила, что договор решили не подписывать ни с одним агентством (работали с еще одним), т. к. вакансии отложена. Мои чувства описывать не буду. Но формально мы ей претензию предъявить не можем, потому что приступили к работе без подписания договора. А причина в том, что одно и то же событие (телефонный разговор об условиях работы) мы с

ней трактовали по-разному. Я – как заключенный в устной форме договор (так как все равно к жестким процедурам все события свести нельзя), а она – просто как свое намерение, которое она вправе изменить в любой момент.

В качестве примера договора привожу типовой вариант, которым мы пользуемся.

## **ДОГОВОР №\_\_**

г. Ростов-на-Дону «\_\_» \_\_\_\_ 201\_\_ г.

Мы, нижеподписавшиеся, ООО «Агентство Ваш Статус», именуемое в дальнейшем ИСПОЛНИТЕЛЬ, в лице Генерального директора Чердаковой В.В., действующей на основании Устава, с одной стороны, и \_\_\_\_\_, именуемое в дальнейшем ЗАКАЗЧИК, в лице \_\_\_\_\_, действующего на основании Устава, с другой стороны, заключили настоящий Договор о нижеследующем:

### **1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА**

1.1. ИСПОЛНИТЕЛЬ принимает на себя обязательства оказать ЗАКАЗЧИКУ услуги, указанные в п.1.2. настоящего договора, а ЗАКАЗЧИК обязуется оплатить эти услуги.

1.2. ИСПОЛНИТЕЛЬ обязуется оказать услуги по подбору специалистов на вакансию «», включающие в себя поиск и отбор кандидатов с последующим их трудоустройством к ЗАКАЗЧИКУ и продолжением трудовых отношений по истечении испытательного срока как результата выполненных услуг по договору, именуемые в дальнейшем «услуги».

1.3. Кадры подбираются согласно требованиям, описанным в Приложении № 1, являющимся неотъемлемой частью настоящего Договора и подписанном уполномоченными представителями обеих сторон.

1.4. Услуги считаются оказанными после подписания Акта приема-сдачи оказанных услуг ЗАКАЗЧИКОМ или его уполномоченным представителем.

### **2. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ИСПОЛНИТЕЛЯ**

2.1. ИСПОЛНИТЕЛЬ обязуется:

2.1.1. Оказать услуги по исследованию рынка труда, поиску, анализу, отбору и представлению специалистов – кандидатов на предоставленную ЗАКАЗЧИКОМ вакансию, соответствующих требованиям, указанным в Приложении № 1 к настоящему Договору.

2.1.2. Выполнить комплекс работ по подбору и представлению ЗАКАЗЧИКУ для ознакомления информации в виде резюме на каждого кандидата, включающего профессиональные и биографические данные, доступные для ИСПОЛНИТЕЛЯ и имеющие значение для определения соответствия представленной кандидатуры требованиям, указанным в Приложении № 1. На вакансию, указанную в п.1.2., ИСПОЛНИТЕЛЬ представляет не менее двух кандидатов.

2.1.3. Провести мероприятия по организации собеседования с wybranными кандидатами в назначенное ЗАКАЗЧИКОМ время.

2.1.4. Соблюдать конфиденциальность в отношении информации, полученной от ЗАКАЗЧИКА и кандидатов на вакансию.

2.1.5. В случае, если до истечения испытательного 3 (трех-) месячного срока с даты принятия представленного специалиста – кандидата на работу в штат, по трудовому соглашению, контракту, подписания с ним договора подряда, или фактического допущения кандидата к работе, он будет уволен с работы по инициативе ЗАКАЗЧИКА по причине нарушения им трудовой дисциплины, либо в связи с каким-либо несоответствием требуемым профессиональным качествам (исключая увольнение по сокращению штатов, изменение условий трудового контракта или невыполнение условий, ранее изложенных в Приложении № 1 со стороны ЗАКАЗЧИКА), ИСПОЛНИТЕЛЬ обязуется осуществить бесплатно однократно замену ранее представленного кандидата, путем представления не более двух кандидатов в строгом соответствии с требованиями, указанными в Приложении № 1. Замена осуществляется ИСПОЛНИТЕЛЕМ при условии письменного уведомления от ЗАКАЗЧИКА не позднее 3 (трех) рабочих



дней с момента прекращения работы специалиста при условии получения ИСПОЛНИТЕЛЕМ оплаты в соответствии с настоящим договором в полном объеме.

2.1.6. Придерживаться принципов независимости и объективности оценки при отборе кандидатов.

2.1.7. Не предлагать вакансии в других фирмах кандидатам, принятым ЗАКАЗЧИКОМ на работу, а также другим сотрудникам Заказчика.

2.2. ИСПОЛНИТЕЛЬ обязуется выполнить условия п.п. 2.1.1. и 2.1.2. в течение 45 (сорока пяти) рабочих дней с момента получения ИСПОЛНИТЕЛЕМ предоплаты, указанной в пункте 4.2. настоящего Договора.

2.3. В течение 18 (восемнадцати) рабочих дней с момента получения предоплаты ИСПОЛНИТЕЛЬ производит анализ рынка, на основе которого представляет ЗАКАЗЧИКУ предварительный отчет, содержащий выводы, основанные на исследовании рынка труда. В течение 3 (трех) рабочих дней с момента предоставления отчета ЗАКАЗЧИК подписывает акт приемки отчета по исследованию рынка специалистов.

2.4. ИСПОЛНИТЕЛЬ имеет право в одностороннем порядке приостановить исполнение своих обязательств (расторгнуть настоящий договор):

- если ЗАКАЗЧИК не рассматривает предложенных кандидатов, соответствующих его требованиям (согласно Приложению № 1).

- если ЗАКАЗЧИК откладывает принятие решения на срок более 10 (десяти) календарных дней по истечении срока, указанного в п.п. 3.1.2. настоящего Договора, кроме случаев форс-мажорных обстоятельств.

2.5. ИСПОЛНИТЕЛЬ имеет право в случае изменения ЗАКАЗЧИКОМ требований к кандидату, указанных в Приложении № 1, пересмотреть стоимость работ.

2.6. ИСПОЛНИТЕЛЬ имеет право для выполнения условий настоящего договора прибегнуть к услугам третьих лиц.

### **3. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ЗАКАЗЧИКА**

3.1. ЗАКАЗЧИК обязуется:

3.1.1. Оплатить услуги, оказанные ИСПОЛНИТЕЛЕМ, в размере и в сроки, предусмотренные в разделе 4 настоящего Договора.

3.1.2. Рассмотреть резюме в течение 3 (трех) рабочих дней, провести первое собеседование с кандидатом в течение 5 (пяти) рабочих дней со дня получения резюме и дать ответ ИСПОЛНИТЕЛЮ по предложенным кандидатурам не позднее 5 (пяти) рабочих дней с момента проведения последнего собеседования с кандидатом.

3.1.3. Предоставить возможность ИСПОЛНИТЕЛЮ присутствовать при личной встрече ЗАКАЗЧИКА с кандидатами, предложенными ИСПОЛНИТЕЛЕМ.

3.1.4. Подписать Акт приема-сдачи оказанных услуг по настоящему Договору в срок не позднее 5 (пяти) рабочих дней после окончания испытательного срока кандидата (3 месяца с момента выхода на работу к ЗАКАЗЧИКУ).

3.1.5. Соблюдать конфиденциальность информации о кандидатах, полученной от ИСПОЛНИТЕЛЯ, и не передавать ее без ведома и письменного согласия ИСПОЛНИТЕЛЯ третьим лицам.

3.1.6. Для выполнения услуг ЗАКАЗЧИК обязуется предоставить ИСПОЛНИТЕЛЮ информацию, необходимую для процесса качественного поиска и отбора кандидатов.

3.1.7. В течение срока действия настоящего Договора не предпринимать никаких действий по поиску кандидатов на представленную вакансию (в частности, не производить самостоятельных поисков на замещение вакансий, не размещать заказы по вакансиям в других компаниях, не организовывать рекламную кампанию по приглашению кандидатов в СМИ на указанные вакансии и т. п.).

3.2. ЗАКАЗЧИК имеет право в течение 7 (семи) календарных дней с момента подписания настоящего Договора изменить требования к кандидату, письменно известив об этом ИСПОЛНИТЕЛЯ. В данном случае срок исполнения Договора автоматически продлевается на 7 (семь) календарных дней.

3.3. ЗАКАЗЧИК имеет право отменить работу над представленной вакансией (в случае отмены вакансии либо закрытия вакансии с помощью третьих лиц). В данном случае он принимает на себя обязательства о письменном уведомлении ИСПОЛНИТЕЛЯ и о возмещении ИСПОЛНИТЕЛЮ стоимости проделанной на момент получения им уведомления работы по данной вакансии в размере произведенной предоплаты.

#### **4. РАЗМЕР И ПОРЯДОК ОПЛАТЫ УСЛУГ ПО ДОГОВОРУ**

4.1. Общая стоимость услуг по поиску и подбору кадров рассчитывается исходя из\_\_% годового дохода кандидата. НДС не облагается.

Окончательная стоимость услуг оговаривается в дополнительном соглашении, подписанном уполномоченными представителями сторон и являющемся неотъемлемой частью настоящего Договора.

Стоимость услуг указывается в условных единицах (у.е.). Расчеты сторон по договору производятся в российских рублях по согласованному курсу (одна условная единица равна 30.00 российских рублей).

4.2. ЗАКАЗЧИК обязуется оплатить услуги поэтапно. Предоплата в размере() у.е. производится в течение 3-х банковских дней с момента подписания Договора.

4.3. Окончательный расчет по Договору производится в соответствии с Приложением № 2, подписанным уполномоченными представителями сторон и являющимся неотъемлемой частью настоящего договора.

4.4. Оплата услуг по настоящему Договору осуществляется в безналичной форме путем перечисления денежных средств платежным поручением на расчетный счет ИСПОЛНИТЕЛЯ. По согласованию сторон возможны иные способы осуществления расчетов.

4.5. Если ЗАКАЗЧИК принимает на работу более одного специалиста из числа кандидатов, представленных ИСПОЛНИТЕЛЕМ, то за каждого дополнительно принятого кандидата им производится оплата в соответствии с п. 4.1. настоящего Договора.

#### **5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН**

5.1. В случае если после представления ИСПОЛНИТЕЛЕМ кандидатуры специалиста ЗАКАЗЧИКУ либо информации о нем в виде резюме, данный кандидат будет принят на работу:

в организации, являющиеся акционерами (владельцами долей в уставном капитале) ЗАКАЗЧИКА;

в организации, акционером которой (владельцем долей в уставном капитале) является ЗАКАЗЧИК;

в организации, члены органов управления которой являются одновременно и членами органов управления ЗАКАЗЧИКА;

в иные организации, которые являются аффилированными лицами по отношению к ЗАКАЗЧИКУ или по отношению к которым сам ЗАКАЗЧИК является аффилированным лицом; на вакантное место в фирме ЗАКАЗЧИКА, не предусмотренное настоящим Договором;

ЗАКАЗЧИК несет обязанность полностью оплатить полную стоимость услуг по данному кандидату в соответствии с пунктом 4.1. настоящего Договора, а ИСПОЛНИТЕЛЬ освобождается от обязанности, предусмотренной п. 2.1.5 настоящего Договора.

5.2. Стороны договорились, что факт оказания услуг по настоящему Договору считается исполненным в полном объеме в случае, если в течение одного года с момента подписания настоящего Договора ЗАКАЗЧИК, первоначально отказавшись, принимает на работу канди-

дата, сведения о котором представлены ИСПОЛНИТЕЛЕМ. ЗАКАЗЧИК обязан уведомить об этом ИСПОЛНИТЕЛЯ и произвести расчет в соответствии с п. 4.1. настоящего ДОГОВОРА.

5.3. В случае ненадлежащего исполнения сторонами обязательств по Договору претензии предъявляются в срок не позднее 5 (пяти) рабочих дней с момента установления события. Сторона, получившая претензию, обязана рассмотреть и отправить отзыв не позднее десяти дней с момента получения претензии.

5.4. В случае несвоевременной оплаты ЗАКАЗЧИК выплачивает ИСПОЛНИТЕЛЮ пени в размере 1 % от просроченного платежа за каждый день просрочки.

5.5. Стороны принимают на себя обязательства информировать друг друга обо всех изменениях, касающихся юридического (фактического) адреса, банковских реквизитов, а также номеров телефонов в течение 10 (десяти) рабочих дней после такого изменения.

5.6. Все отношения, прямо или косвенно связанные с использованием Сторонами своих прав и выполнением своих обязанностей, гарантий и ограничений по настоящему Договору, регулируются действующим законодательством Российской Федерации.

5.7. Стороны будут стремиться к тому, чтобы решить любой спор, разногласие или претензию, вытекающую из настоящего Договора, путем переговоров. В случае невозможности разрешения спора, разногласия или претензии путем переговоров, любой спор, возникший из настоящего Договора или в связи с его исполнением, нарушением или расторжением, будет решаться в арбитражном суде г. Ростова-на-Дону.

## **6. ФОРС-МАЖОРНЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА**

6.1. Стороны освобождаются от ответственности за частичное или полное неисполнение обязательств по настоящему Договору, если неисполнение явилось следствием природных явлений, пожара; связано с внезапной болезнью или смертью, несчастным случаем, вступлением в силу запретительного нормативного акта или наступлением прочих обстоятельств непреодолимой силы, за которые стороны не отвечают и предотвратить неблагоприятное воздействие которых они не имеют возможности. Сторона, для которой наступили обстоятельства непреодолимой силы, обязана немедленно, однако не позднее трех дней с момента их наступления и прекращения, в письменной форме уведомить другую сторону о наступлении, предполагаемом сроке действия и прекращении вышеуказанных обстоятельств.

## **7. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

7.1. Настоящий Договор вступает в силу после его подписания и действует до полного исполнения сторонами принятых на себя обязательств. Срок работы по договору исчисляется с момента поступления предоплаты на счет ИСПОЛНИТЕЛЯ.

7.2. Настоящий договор составлен в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, по одному для каждой из сторон. Любые изменения и дополнения к настоящему договору действительны лишь при условии, что они совершены в письменной форме и подписаны уполномоченными на то представителями сторон. Приложения к настоящему договору составляют его неотъемлемую часть. Договор и приложения, подписанные уполномоченными лицами сторон, переданные по факсимильной связи, имеют одинаковую юридическую силу с подлинниками.

## **8. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА И ПОДПИСИ СТОРОН ЗАКАЗЧИК**

---

Генеральный директор

ИСПОЛНИТЕЛЬ  
ООО «Агентство Ваш Статус»

---

Генеральный директор ООО

«Агентство Ваш Статус»  
Чердакова В.В.

Данный договор – достаточно типовой для многих рекрутинговых агентств. И он есть результат многолетней работы и практики самих рекрутеров вместе с юристами. В нем учтены все основные моменты, по которым бывают споры и претензии. Причем для обеих сторон. Была забавная ситуация с одним заказчиком. Предприятие, с которым мы еще по подбору не работали, но которым руководил вроде как квалифицированный генеральный директор (а мы его знали по работе только как кандидата на вакансию к другому нашему заказчику), обратилось за специалистом на ключевую должность. Мы прошли все предыдущие этапы, выслали документы для финального согласования и приготовились работать по сложному и интересному заказу. Но тут генеральный директор начал выяснять положения договора с такой дотошностью и непониманием, что потребовалось дополнительно разъяснять ему письменно на нескольких страницах каждый пункт договора. На что, по неопытности, пошла наша сотрудница. Он просил что-то отменить как нелепое, что-то включить как необходимое. Подробные телефонные разъяснения ни к чему не привели. После получения очередных трех страниц разъяснений заказчик пропал. Хотел ли он работать на самом деле? Нет. Этот итог был мною спрогнозирован, и никаких лишних действий мы не сделали, разве что потренировали начинающего сотрудника.

### **2.2.2. Снятие конкретной вакансии**

Итак, если во время второго этапа мы подтвердили серьезность намерений нашего заказчика, можем перейти к третьему. Этот этап мы бы тоже рекомендовали выполнять консультанту, который будет общаться напрямую с клиентом. По крайней мере, если заказчик новый, то первые заказы на подбор все-таки должен делать главный специалист по подбору. Потом, когда взаимоотношения установятся и требования к кандидатам и критерии их оценки тоже будут ясны, можно будет поручать выполнять младшим консультантам.

Можно проводить снятие позиции, строго следуя вопросам в бланке заказа. В качестве сквозного примера приведем пример поиска на ключевую вакансию в ИТ-компанию, с которой мы работаем уже много лет. Более подробно позиция будет описана в разделе «Поиск кандидатов». Здесь мы приводим подробно заполненную заявку. Все ФИО, названия компаний и даты в наших примерах изменены. Совпадения случайны.





344010, Ростов-на-Дону,  
ул. Красноармейская, 200, оф.501  
Тел: (863): 248-30-37,  
<http://www.avstatus.ru>  
[www.cherdakova.ru](http://www.cherdakova.ru)

### **ЗАЯВКА-ПРИЛОЖЕНИЕ № 1**

к договору 156 от «2» сентября 2\_\_\_\_г. На подбор кандидата  
для замещения вакантной должности

#### ***1. Информация о компании***

Полное название компании:

Группа компаний ПАРАБОЛА

Основной вид деятельности, специфика:

Системная интеграция ИТ (имеют партнерские статусы многих зарубежных производителей ИТ-технологий, т.е. обучение специалистов непосредственно у этих производителей), продажа оборудования и внедрение технологий, дальнейшее сервисное обслуживание; разработка, дальнейшее сопровождение, при необходимости внедрение в существующую инфраструктуру заказчика собственного ПО прикладного и системного уровня.

Крупные проекты:

- Банк «Центр», Банк «ЮГ».
- Сотовый оператор (Нижний Новгород, Поволжье).
- Перечень из восьми престижных в ЮФО вузов.
- Перечень бюджетных учреждений высокого рейтинга на территории Ростовской области.
- Три градообразующих коммерческих предприятия .

<b>Ф.И.О. руководителя компании:</b>	
Генеральный директор Петров Борис Евгеньевич	
<b>Ф.И.О. и должность представителя, обратившегося в Агентство:</b>	
Он же	
<b>Кол-во служащих во всей компании:</b>	<b>...в подразделении, где открыта вакансия:</b>
30	5 sale, 2 product, 1 presale
<b>Структура компании</b>	<b>...в подразделении, где открыта вакансия:</b>
1. Отдел разработки ПО 2. Инженерный отдел 3. Логистика 4. Проектный отдел	В проектный отдел требуется 2 менеджера по активным продажам крупных проектных решений, которые будут подчиняться начальнику отдела продаж. В проектном отделе, помимо менеджеров проектов, существуют сотрудники, отвечающие за техническую часть проектов, и сотрудник, ведущий отношения по текущим заказам, связь с бухгалтерией, логистикой
<b>Сколько лет существует компания?</b>	
Более 15 лет	
<b>Подробный адрес:</b>	
Козлова 25б, сайт, проезд	
<b>Ближайшая остановка автобуса:</b>	
Площадь Стачки	
<b>Телефон:</b>	<b>Факс:</b>
8-863-2xx-xx-xx	8-863-2xx-xx-xx

## 2. Вакантная должность, описание должностных обязанностей, стоимость и сроки выполнения услуг по подбору кандидата на данную вакансию

<b>Срок выполнения работ по поиску и подбору персонала</b>
45 рабочих дней
<b>Срок предоставления информации о кандидатах и количество предоставляемых кандидатов</b>
18 рабочих дней — анализ рынка труда по компаниям-конкурентам
<b>Причина появления вакансии:</b>
Расширение деятельности отдела корпоративных продаж в связи с ростом компании на рынке.
<b>Как долго не занята эта вакансия?</b>
Вакансия новая
<b>Причина:</b>
Решение компании строить работу отдела согласно новой структуре, которая будет включать в себя опытных специалистов-наставников и растущих специалистов
<b>Основные обязанности на этой должности</b> (при наличии должностной инструкции просьба предоставить копию):
1. Предпродажные исследования у заказчика (анализ рынка новых технологий, слежение за появлением новых технологий в наших отраслях; анализ по платежеспособности)
2. Расширение клиентской базы
3. Осуществление взаимодействия с клиентом по ходу движения проекта.
4. Контроль над ходом ведения переговоров в процессе всего проекта
<b>Выдержки из должностной инструкции:</b>
XXXXXXXXXX
<b>Кому будет подчиняться человек, занимающий эту должность?</b>
Начальнику отдела продаж — Галкин Георгий
<b>Будут ли у него подчиненные /сколько, каковы их должности?</b>
Работа с presale, а также с растущими специалистами из отдела корпоративных проектов
<b>Каких результатов вы ждете от человека, принятого на эту должность (как будете оценивать человека, по каким результатам работы)?</b>

<p>1-й месяц — ознакомление с технологиями и услугами компании, а также с бизнес-процессами компании (знакомство и овладение знаниями в области учетных систем, применяемых в компании). 2-й месяц — сама работа: реальные проекты и работа с получением прибыли. 1-й месяц — обучение, вхождение в должность; 2-й — четкая ориентация во всех линейках; наличие не менее одного проекта в работе. По истечении полугодового периода в портфеле менеджера должно находиться не менее 6 проектов, имеющих общую маржинальную прибыль в размере не менее 600 000–00 (шестьсот тысяч) рублей</p> <p>Связаны ли с работой на этой должности командировки? Куда? Процент от рабочего времени?</p>
<p>Да, по России; возможно за рубеж на обучение максимум 1–2 недели</p>

### 3. Информация об условиях найма и оплате труда

Форма найма:		
<input checked="" type="checkbox"/> бессрочный контракт		
Планируемая дата выхода кандидата:		
По нахождению		
Режим работы:		
с 09-00 до 18-00 (возможны переработки)		
Испытательный срок:		
3 месяца		
Какова вилка оклада на этой должности:		
Низшая ставка: 20 000 рублей	Средняя — 5 % от продаж при выполнении личного плана продаж	В среднем 40–50 тыс. рублей. По результатам проектов вознаграждение менеджеров в компании доходило до 150 тыс. рублей
Если представленный кандидат, отвечающий вашим требованиям и выполняющий аналогичную работу в другой компании, уже получает по вашей высшей ставке, сможете ли вы предложить ему больше?		<input checked="" type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет

Предусматриваются ли премии?	<input checked="" type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/>
Если да, то какие?		
5 % от маржи		
Какие льготы предусматриваются для этой должности?		
	<input checked="" type="checkbox"/> Медицинское страхование сотрудника обязательное (да)	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> Корпоративный автомобиль для выезда по служебной необходимости, в т.ч. и в командировки (да)	<input checked="" type="checkbox"/> Оплата бензина + амортизация (да)
<input type="checkbox"/> Ссуда (распространяется на сотрудников, проработавших длительное время в компании и представляющих интерес для компании (да))	<input checked="" type="checkbox"/> Другое (оплата корпоративного мобильного номера (да))	Если кандидат из другого города, проживание обсуждается индивидуально
<input type="checkbox"/> Официальная з/п	Возможен договор с такси, выезд к Заказчикам (да)	
Продолжительность ежегодного отпуска:		
По ТК		
Предусматриваются ли для человека, занимающего эту должность, программы по обучению, по повышению квалификации?	<input checked="" type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/>
Если да, то какие?		
Сертификация (обучение), повышение квалификации, возможно за рубежом, дополнительные тренинги по продажам, ведению переговоров, публичному выступлению и т.д.		
Перспективы служебного роста. На какой должности и в каком качестве он может оказаться через 3–5 лет:		
Перспектива роста до первого лица филиала		

#### 4. Требования к кандидату (описание идеального кандидата)

Мужчина от 25 лет
Образование:
Высшее
Специальность по образованию:
Инженерное (техническое)
Выпускники каких учебных заведений представляют наибольший интерес?
ТрТИ, НПИ, РГУ (физ., мех.)
Специальное обучение (где, когда, продолжительность обучения, наличие сертификата, свидетельства):
Сертификаты по повышению квалификации (желательно), курсы по продажам в отрасли
Знание иностранного языка:
<input checked="" type="checkbox"/> английский <input type="checkbox"/> немецкий <input type="checkbox"/> французский <input type="checkbox"/> испанский <input type="checkbox"/> итальянский
<input type="checkbox"/> Другой:
Степень владения языком:
минимально — чтение, максимально — свободное общение
Работа на компьютере: <input checked="" type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/>
Знание специальных программ. Каких?
Офисные программы
Наличие водительских прав: <input type="checkbox"/> Необязательно
Наличие личного автомобиля: <input type="checkbox"/> Необязательно
Ваше представление о профессиональной карьере кандидата. Чем он должен заниматься в настоящее время?
Менеджер активных продаж по работе с корпоративными клиентами в компании со сходной сферой деятельности (системная интеграция или торговля ИТ-оборудованием, инженерными системами)
Какую должность он мог бы занимать в большой компании?
Менеджер отдела продаж, Старший менеджер отдела продаж, Помощник руководителя отдела продаж, Руководитель отдела продаж, Коммерческий директор, Исполнительный директор
Какую должность он мог бы занимать в небольшой компании?



Менеджер отдела продаж, Старший менеджер отдела продаж, Помощник руководителя отдела продаж, Руководитель отдела продаж, Руководитель компании, входящей в холдинг, Заместитель руководителя компании, Член Совета Директоров
<b>Где кандидат мог повышать свою квалификацию в последнее время?</b>
Специальное обучение по какому-либо виду оборудования, перечисленному, например, на нашем сайте
<b>Какой опыт предпочтительнее? В какой отрасли и почему?</b>
Опыт работы в компании, работающей в области системной интеграции ИТ или схожей с ней
<b>Необходимые навыки, стаж их использования в работе:</b>
Поиск клиентов из очерченного круга — от 2-х до 3-х лет
Выявление потребности
Презентация услуги
Заклучение сделки
Урегулирование переговорных моментов в процессе оказания услуги, улаживание спорных моментов
Владение ПК и ИТ на вышеуказанном уровне
Должен знать потребительские свойства своего «товара» — от 2-х лет
<b>«Прищельные» вопросы и ответы (касающиеся знаний, опыта, навыков, личных свойств и целей кандидата, т.е. какие ответы должен дать кандидат, чтобы менеджер захотел с ним встретиться)</b>
<b>Блок вопросов на личные качества и навыки продаж в CASE</b>
<b>Блок вопросов на определение инженерных знаний и навыков:</b>
1. <b>Вопрос:</b> Назвать трех ведущих вендоров, выпускающих большие серверные решения. <b>Ответ:</b> IBM, HP, ...
2. <b>Вопрос:</b> Назвать две технологии развертывания рабочих мест в корпоративных средах <b>Ответ:</b> Персональные компьютеры, терминальные технологии
3. <b>Вопрос:</b> Назвать наиболее распространенный сетевой протокол. <b>Ответ:</b> TCP/IP
4. <b>Вопрос:</b> Назвать трех ведущих вендоров на рынке активного оборудования <b>Ответ:</b> Cisco, 3Com, Huawei

5. <b>Вопрос:</b> Назвать двух ведущих вендоров на рынке обеспечения бесперебойного питания. <b>Ответ:</b> APC, Powerware, Emerson
6. <b>Вопрос:</b> Назвать два ведущих пакета на рынке офисных программ. <b>Ответ:</b> MsOffice, StarOffice
7. <b>Вопрос:</b> Назвать самую быстро развивающуюся кроссплатформенную технологию. <b>Ответ:</b> Java
8. <b>Вопрос:</b> Назвать основные компоненты, применяемые при построении датацентров. <b>Ответ:</b> Защищенная серверная комната, сервера, сторажи, FC SAN, Система резервного копирования, Network, Инженерная инфраструктура, системы контроля доступа, системы мониторинга, Регламенты эксплуатации
<b>Какие черты характера, по вашему мнению, необходимы кандидату, чтобы успешно справляться с должностными обязанностями?</b>
— Азарт в работе; — активность; — целеустремленность; — нацеленность на результат; — навык грамотного общения (коммуникабельность на всех этапах ведения проекта); — умение разрешать спорные ситуации; — командность (работа на общий результат, а не только на свой личный)
<b>С какими экстремальными ситуациями чаще всего придется столкнуться кандидату в своей работе (если таковые существуют)?</b>
Большой объем работы, необходимость принимать решения по дальнейшему ходу проекта
<b>Какие качества несовместимы с работой на данной должности?</b>
Несамостоятельность, пустословие, конфликтность, алчность (выполнение задачи должно быть высшим приоритетом, чем зарабатывание бонусов)
<b>Перечислите ценностные и мотивационные характеристики кандидата, соответствующие корпоративной культуре вашей организации:</b>
Любовь в продукту ИТ

Из каких компаний вы бы предпочли кандидата?
Компании-конкуренты, работающие в области информационных технологий, а также в области телекоммуникаций и связи (см приложение)
Есть ли компании, из которых вы не желаете брать кандидата?
XXX — Григорьев
YYY — Дмитриев
Если да, то почему?
Партнерские соглашения
Есть ли конкретный человек, которого вы хотели бы нанять?
Нет

## 5. Информация о корпоративной культуре

Какой стиль менеджмента?
Демократический
Какие цели ставит перед собой компания?
Выход на рынок российский ИТ-рынок с открытием офиса представительства в Москве
Какого типа люди преуспевают в компании? Назовите 3-х лучших сотрудников и укажите, благодаря каким личностным качествам им лучше удалось вписаться в компанию?
Умеющие работать в команде, честные, порядочные, пунктуальные, обязательные, люди дела. Галкин Г., ..., ... Данных сотрудников объединяют такие качества, как: постоянное развитие (обучаемость), исполнительность
Почему некоторым не удается «вписаться»?
Лень, одиночка (не командный игрок), амбициозность
Почему человек, имеющий хорошую и надежную работу, должен перейти к вам? Как вы считаете?
— Проекты российского уровня по территории всей РФ. — Это группа компаний, есть перспектива роста до первого лица филиала в Москве. — Уровень решаемых проектов в ЮФО и РО по конкуренции схож с интеграторами мирового уровня. — Высший статус среди мировых производителей

Дополнительная информация:

ЗАКАЗЧИК	ИСПОЛНИТЕЛЬ
(Петров Б.Е.)	(Чердакова В.В.)
М.П.	М.П.

Дорогие читатели! И особенно руководители, принимающие решение, с кем из рекрутинговых агентств работать и кого себе в кадровики в компанию брать. Если ваши помощники поступают не так тщательно – отказывайтесь от работы с ними! Зря потратите время! Ведь этот этап – самый важный в подборе персонала! От того, как вы поставите задачу и как вас поймут, зависит, будут ли в вашей компании работать «кадры, которые решают все!»

И, извините за разжевывание, то же я хочу сказать нашим коллегам! Если вам не удастся разъяснить вашему клиенту, что в его собственных интересах уделить здесь вам максимум внимания и создать все удобные условия для работы – отказывайтесь от него! Это потерянная репутация, головная боль и убытки.

А теперь разъяснения Николааса Берна.

### Описание позиции

Краткое описание позиции делается в офисе фирмы-клиента. Полный вывод делается на основе экстенсивного опроса и зондирования менеджера-нанимателя персонала, а в некоторых

случаях и служащих, занимающих такие же или сходные должности. Эти опросы проводятся в кабинете менеджера-нанимателя.

Как профессиональному консультанту вам может казаться, что вы уже сорок раз описывали такую же должность и все про нее знаете наизусть, но именно потому, что вы думаете, будто вам все о ней известно, вам каждый раз не удастся собрать о ней полную информацию. Тем не менее, если в описываемой должности существует малейшая особенность, а вы не обратили на нее внимания или не выяснили этого, ваш поиск будет направлен мимо цели.

Предпочтительнее, чтобы типичную рабочую неделю описывал не менеджер-наниматель, а человек, занимающий в настоящий момент ту должность, которую вы собираетесь предложить вашему кандидату, или лица из того же отдела, выполняющие такую же или очень похожую работу. Менеджер может оказаться не в курсе того, что этому человеку приходится делать изо дня в день, зато наверняка будет стремиться снабдить вас такой информацией, которая только увеличит ошибочность или неточность описания предстоящей вашему кандидату работы. Поэтому расспросите менеджера и – что предпочтительнее – всех членов трудового коллектива, чтобы составить наиболее четкое представление о том, чем же является эта работа в действительности. Наконец, выясните у менеджера, как будет оцениваться человек, которого он нанимает, и по каким критериям будет решаться вопрос о пересмотре заработной платы.

### ***Информация о вознаграждении в целом и о социальных льготах***

Вам надо записать нижний, средний и верхний показатель вилки должностного оклада. Включите сюда все сведения о доплатах на автомобиль, о возмещении дорожных расходов, о детских учреждениях компании или о возмещении расходов на детские учреждения, о прочих стимулах и премиях. Записывайте все выплаты и льготы, связанные с интересующей позицией, в денежном выражении до последнего пенни и всегда предлагайте кандидату весь пакет в целом, а не только основную зарплату. Запишите также, когда предполагается следующий пересмотр окладов и на что может рассчитывать при этом ваш кандидат.

### ***Рекрутерская информация***

Задайте менеджеру службы персонала следующие вопросы:

- Какова должна быть биография идеального кандидата?
- Каким должно быть его образование?
- Какой опыт от него требуется?
- Какой опыт был бы предпочтительнее?
- Каковы должны быть человеческие качества нанимаемого сотрудника?

Еще важнее попросить нанимателя назвать трех лучших сотрудников его группы, поинтересоваться, благодаря каким качествам он считает их лучшими. В ответ вы никогда не услышите: «Он окончил Мельбурнский университет», «У него научная степень по компьютерным технологиям», «До нас он четыре года работал в ЦМ1Х или С» или любые другие характеристики, на основании которых обычно принимаются решения о проведении интервью, а также проводится само интервью. А услышите вы нечто вроде: «Он щелкает проблемы, как орехи», «Он все схватывает на лету», «Он умеет играть в команде» и тому подобное. Это и есть действительно существенные для нанимателя характеристики кандидата, а значит, вам следует сосредоточиться именно на них. Предшествующие заслуги требуются – всего лишь требуются. И поэтому действительное решение о найме будет приниматься не на основании того, что требуется, а на основании того, у кого из кандидатов больше предпочтительных качеств, тех самых, которые наниматель обозначил в ответе на вопрос о лучших сотрудниках и тех характеристиках, которые выделяют их среди прочих.

Собирая рекрутерскую информацию, задайте вопросы, которые помогут вам определить, где искать подходящего кандидата:

- В какой отрасли должен работать этот человек?
- В каких компаниях этой отрасли?
- В каких отделах этой компании?
- Какую должность он мог бы занимать в большой компании?
- Какую должность он мог бы занимать в маленькой компании?
- Может ли наниматель назвать компанию, из которой он с большим удовольствием взял сотрудника?
- Может ли наниматель перечислить компании, с сотрудниками которых он предпочел бы проводить интервью?
- Существует ли человек, с которым он в первую очередь хотел бы провести интервью или которого он предпочел бы взять?

Ответы на эти вопросы точно покажут вам, куда направить свои рекрутерские усилия. Помните, что менеджеры располагают особой информацией о характере работы и об отрасли в целом, которая может оказаться чрезвычайно полезной, но вы должны спросить их об этом.

Для тех рекрутеров, кто впервые сталкивается с данной компанией-заказчиком или областью деятельности, будет чрезвычайно полезно получить от нанимателя «Прицельные вопросы». Всегда просите у нанимателя сформулировать 5—10 прицельных вопросов и дать на них требуемые ответы. Эти вопросы всегда будут касаться знаний, навыков, опыта или даже личных целей и свойств кандидата, а также того, где он повышал квалификацию за последнее время; поинтересуйтесь, на сколько вопросов кандидат должен дать требуемые ответы, чтобы менеджер-наниматель захотел с ним встретиться. Это поможет вам при отборе ответов на объявления, при проведении телефонных переговоров с предполагаемыми кандидатами, поднимет ваш личный КПД (соотношение между количеством проведенных интервью и нанятых сотрудников).

Помните: время, потраченное на деквалифицированных кандидатов, – фактор, который больше всего удорожает процедуру найма!

### ***Информация о возможном продвижении, о компании и отделе***

Если в вашем Описании позиции (должности) упомянута только должность, обязанности и деньги, значит, для продажи и маркетинга этой позиции вы располагаете только этими данными. **Наилучшие кандидаты далеко не в первую очередь заинтересованы в названии должности, обязанностях и деньгах.** Задайте нанимателю следующие вопросы:

- Каковы возможности дальнейшего продвижения кандидата?
- На какой должности он может оказаться через год, три, пять лет?
- Каковы долгосрочные перспективы для работающего в этой должности?
- Как сложилась карьера предыдущих двух работников, занимавших эту должность? Где они теперь?
- Столкнется ли кандидат с необходимостью осваивать какие-нибудь новые технологии?
- Предусматриваются ли для человека, занимающего эту должность, программы по повышению квалификации?
- Какое техническое или иное обучение можно получить в вашей компании?

У менеджеров могут быть долгосрочные планы на человека, который займет эту должность, это может оказаться решающим фактором при заключении контракта – конечно, в том случае, если мы об этих планах осведомлены.

Самый главный вопрос, который вам зададут ваши кандидаты и на который вы должны быть готовы дать исчерпывающий ответ, будет звучать так: **«Почему человек, у которого есть хорошая и постоянная работа, должен ее оставить и прийти работать к вам?»** Убедите и менеджеров, и рядовых сотрудников, которые предоставляют вам информацию для Описания позиции, давать не только положительные, но и негативные сведения. Рано или

поздно кандидаты все выяснят сами, зато они оценят вашу честность и беспристрастность, кроме того, полная открытость информации – важнейший фактор для уменьшения риска юридических претензий и снижения текучести кадров.

Если вы хотите пополнить свой арсенал ответами на вопрос: «Почему человек, у которого есть хорошая и постоянная работа, должен прийти работать к вам?», то я советую провести беседу на эту тему с сотрудниками компании-нанимателя. Вы удивитесь, сколько различных причин назовут вам, и это очень поможет вам в рекрутменте, а также сделает ваше предложение очень заманчивым для кандидатов. Кроме того, даже во времена экономического спада, когда в рабочей силе особой нужды нет, всегда остается необходимость в квалификации. Затем, принимая участие в таких проектах, все сотрудники компании оказываются вовлеченными в процесс рекрутмента.

### ***Информация о корпоративной культуре компании***

В этой области «сбои» происходят чаще всего. Если относительно нетрудно оценить, соответствует ли квалификация кандидата предъявляемым требованиям, а вознаграждение – его нуждам, и даже понять, устраивают ли его перспективы продвижения по служебной лестнице, то убедиться в том, что ваш кандидат адаптируется в корпоративной культуре компании, значительно труднее, хотя часто именно это играет решающую роль. «Большая часть рабочих мест предоставляется на основе квалификации, а теряется на основе личностных качеств».

Мы оцениваем корпоративную культуру, не только задавая вопросы для Описания должности и проводя время в помещении компании-клиента и разговаривая с ее служащими. Вот некоторые вопросы, которые могут помочь нам составить представление об атмосфере:

- Каков стиль менеджмента в компании?
- Каков стиль менеджмента в отделе?
- Какие цели ставит перед собой компания?
- Каковы задачи отдела?
- Какого типа люди преуспевают в компании?
- Почему некоторым не удалось вписаться в корпоративную культуру?

### ***Информация об интервью***

Эта информация потребуется, чтобы кандидаты знали, в какое время может состояться интервью и какова будет последовательность событий. Она также поможет нам понять, на каком этапе сорвалась сделка или когда мы утратили контроль над ходом дела. Следует задавать следующие вопросы:

- Кто будет проводить беседу с кандидатом?
- Какова трудовая биография этих людей?
- Каковы их функции в компании/группе?
- Где они учились?
- Сколько интервью предполагается провести с кандидатом до того, как ему может быть сделано предложение?
- За какое время будет проведена вся серия интервью?
- Сколько времени (примерно) длится одно интервью?
- Каково содержание каждого из предполагаемых интервью?

Ответы на эти вопросы позволят вам заранее понять, предполагаются ли в процессе интервьюирования интервалы. Например, если наниматель говорит, что первое интервью состоится через 2 недели, второе – через 4 недели после первого, вышедших на финишную прямую будут интервьюировать еще через две недели и через две недели после этого будет сформулировано предложение – знайте, что вам предстоят огромные трудности! ПРОМЕДЛЕНИЕ СМЕРТИ ПОДОБНО. Кандидаты – товар скоропортящийся! На современном высо-

коконкурентном рынке весь процесс должен протекать быстро. Вам надо знать, когда именно менеджер сделает предложение кандидату. Если вы поняли, что предложенное менеджером расписание неудобно, попросите изменить его. Если у него нет особых соображений на эту тему, предложите ему свое расписание! Помните, что в работе вы должны учитывать главные критерии – деньги и время.

В настоящее время существует в десять раз больше предварительных тестов, чем их было пять лет назад. Если ваш клиент требует, чтобы кандидаты прошли их, включите эту информацию в Описание позиции. Некоторые клиенты требуют от высококвалифицированных специалистов с 30-летним стажем прохождения теста на способности, а специалистам это не нравится. Если это обязательное условие, вам лучше отсеять тех, кто на это не согласен, сразу, а не после месяца судебных разбирательств.

### ***Срочность***

Поскольку разумное распределение времени – основной фактор успеха, вам надо составить себе четкое представление о том, на какие позиции вы должны тратить свое время, выстроить приоритеты. Если, к примеру, должность вакантна 3 месяца, а менеджер провел 20 интервью, то, несмотря на якобы очевидный вывод, заполнение этой вакансии не так срочно.

**Способ определения срочности заполнения вакансии состоит не в том, чтобы спросить нанимателя, насколько это срочно.**

**Срочность определяется с помощью вопроса, насколько для него важно заполнить вакансию прямо сейчас.** Скорее всего, он ответит, что для него это важно. Если наниматель считает, что для него это важно, и требует от вас срочного содействия, говорите: «Прекрасно, раз это настолько важно для вас, то, я думаю, вы сможете выделить 3 часа в пятницу во второй половине дня, и я приведу кандидата».

Вы должны добиться от нанимателя готовности тратить его время, то есть предоставить вам график предполагаемых интервью.

Вы напрасно потратите свое время, если будете подбирать кандидатов, которые выпадут из процедуры рекрутмента из-за того, что наниматель будет реагировать несвоевременно.

И в заключение давайте выясним окончательно (согласно критериям), что мы на руках имеем именно такой заказ, который можно выполнить. А для этого прежде, чем вы начнете работу по подбору кандидатов, безусловно, необходимо с помощью нашей формы проверить, имеете ли вы всю необходимую информацию для эффективной работы. Ставьте в каждом соответствующем квадрате галочку после того, как сформулируете критерии для каждого раздела. Если вы испытываете затруднения в формулировке какого-либо раздела, вернитесь к описанию должности и удостоверьтесь, что располагаете соответствующей информацией. Если у вас ее нет, вернитесь к клиенту и получите ее. Работайте только с теми заказами, для которых эта форма заполнена полностью. Это упражнение поможет вам также в написании заявки, которую вы отошлете клиенту.

### **Форма для проверки**

1	Полное описание обязанностей	
2	Классификация требований	
3	Требуемые результаты	
4	Перспективы	
5	Личностные качества	
6	Корпоративная культура («химия»)	
7	Полная информация о вознаграждении	

8	Хорошее соотношение между вознаграждением и квалификацией	
9	Рекрутерская информация	
10	Путеводитель	
11	Пристрелочные вопросы	
12	Наличие кандидата вообще в природе	
13	Информация о возможностях роста	
14	О компании	
15	Об отделе	
16	Гонорар установлен	
17	Эксклюзив	
18	Поэтапная оплата	
19	Полная информация об интервью (экземпляр стандартного/структурированного интервью)	
20	Срочность!!!	
21	<i>(очень важно)</i> График интервью	
22	Координаты лица, принимающего решение	
23	Менеджер настроен на сотрудничество	
24	Мы увеличили ценность услуги (т.е. помогли в составлении стандартного/структурированного интервью)	
25		

КОНКРЕТИЗИРУЙТЕ:                      КОЛИЧЕСТВО                      ОТМЕЧЕННЫХ                      ПУНК-  
ТОВ \_\_\_\_\_

**ЕСЛИ ОТМЕЧЕНО МЕНЬШЕ 18 ПУНКТОВ, ВОЗВРАЩАЙТЕСЬ К КЛИЕНТУ И ДОПОЛУЧИТЕ ИНФОРМАЦИЮ!**

Заведите отдельную папку на вакансию и все протоколируйте! Когда в работе множество дел на разных стадиях процесса, единственный способ четко в них ориентироваться – вести отдельную, структурированную папку по каждому из них. И тогда появляется возможность, что называется, работать «пустым столом». То есть в один момент времени у меня на столе – только документы, касающиеся одного заказа. Это заключительная необходимая рекомендация перед началом работы. В данной папке будут храниться все документы, касающиеся работы по данной вакансии. И заявка, и карта поиска, и тексты объявлений на вакансию, и профиль вакансии, и списки вопросов для проведения всех видов интервью, и различные списки кандидатов, которые будут появляться по ходу работы, ну и резюме с подробным описанием каждого кандидата.

Помимо этого, в ходе заказа могут появиться спорные конфликтные ситуации, которые вы будете разрешать. И с клиентом, и с кандидатами. Переписка с ними. Если вы хотите контролировать ход работы сами, а не надеяться на удачу и ждать, пока с неба на вас свалится кандидат, который без всяких ваших усилий очень понравится клиенту, то мы все рекомендуем протоколировать. Важный ли телефонный разговор – должны быть прописаны письменные тезисы предварительно. Встреча ли с клиентом по поводу непрошедшего испытательный срок кандидата (что является уже само по себе ЧП и влечет убытки агентству, и значит, надо разбираться, по вине ли кандидата такое произошло или заказчик изменил условия) – мы готовимся в офисе, собирая всю информацию и у кандидата, и у сотрудников, участвующих в проекте, поднимая рабочие документы и записки при съеме позиции. И куда бы ни повернул разговор во время самой встречи у клиента – мы знаем, что хотим получить от разговора. Спокойно можем отвлекаться на параллельные темы, так как в любой момент понятно, куда надо вернуться.

**Дорогие читатели! Вам теперь понятно, почему нормальные рекрутеры так дорого стоят?**

По этому поводу я хочу поделиться своим приемом. Я приступила к работе рекрутера, как следует не состоявшись в другой профессии. И очень сильно волновалась, когда встречалась или даже звонила работодателям, да и клиентам тоже. И из-за этих своих волнений и страхов первые 7 лет работы я дословно прописывала каждый свой звонок и разговор. Доходило до смешного, мой текст на бумаге был таков: «Здравствуйте, Иван Иванович. Это говорит Чердакова Виктория, директор компании «Агентство Ваш Статус». Вам удобно говорить? (пауза).

Разговор займет пару минут. Звоню по двум вопросам. Первый: насколько вы заинтересованы во встрече с Петровой на вакансию главбуха. Второй: мы вам выставили счет за Сидорова на прошлой неделе – сообщите, пожалуйста, номер платежа (пауза. Если он говорит «да, заинтересован по встрече», то тогда я ему говорю то-то... Если он говорит «нет, не заинтересован», то тогда я ему говорю это..)»... И прежде, чем поднять трубку, я писала для себя такой текст, чтобы он был всегда перед глазами.

Когда-то я считала это проявлением трусости. Но тем, как я ее преодолела, я горжусь. Что мне это дало? Те, кто надо мной подшучивал из-за этого, или считали потерей времени, теперь так не считают, ведь они далеко позади! И сейчас, какие бы сложные переговоры с клиентами ни были и как бы путано сам заказчик не понимал свою задачу, мне трудно представить, чтобы меня можно было сбить с темы и навязать обсуждение вопроса, который не касается дела. Ведь и до сих пор основные тезисы для встречи я прописываю. Да и вообще, то, что рекрутинг называют бумажным бизнесом, – верно.



## 2.3. Поиск кандидатов

Итак, поиск. **От поиска зависит скорость закрытия вакансии. Тогда как точность закрытия – от отбора.** По качеству отбора судят о качестве работы агентства. А скорость работы сказывается на его кармане. Увы, в России, как правило, клиент платит за скорость. Дорогие коллеги, вы слышали от заказчиков: «Вы мне дайте кандидатов побольше, а я уж сам разберусь, кто мне нужен!». Это характеристика и уровня понимания значимости кадров у заказчика, но и уровня нашей с вами работы!

От того, насколько рекрутер использует все возможные источники поиска, насколько он широко и грамотно «раскинет сети» для ловли рыбки, зависит, найдет ли клиент сам кандидата или нас опередят коллеги-конкуренты при параллельной работе над этим же заказом. Качество и точность отбора, умение продать кандидата клиенту зависят от опытности консультанта или хедхантера. И здесь нужны не спешка, а основательность и вдумчивость. А при поиске стоит задействовать креатив в продумывании всевозможных мест «ловли» кандидатов, максимальный охват всех источников, и думать надо при этом очень быстро!

Максимальное конкурентное преимущество имеют агентства с отраслевой специализацией. Например, по рынку информационных технологий, по типографскому рынку, швейное производство или банковский сектор. Почему? Это и скорость, и точность. Рекрутер, долго работающий по ИТ-рынку, будет и посещать выставки и конференции, проводящиеся этими организациями, и читать периодику в СМИ о последних назначениях, изменениях и интервью руководителей этих предприятий. Он будет периодически посещать их профессиональные сайты, поддерживать контакты с ведущими специалистами и отслеживать судьбу устроенных кандидатов. Все это позволит с высокой скоростью и качественно закрывать позиции, держать руку на пульсе отрасли в целом и быть экспертом в консультировании клиентов по кадровым решениям в их бизнесе.

Легко ли это? Не так уж и трудно, как могут многие подумать. Если соблюдать некоторые правила. Хочу привести три личностных качества, которые, по мнению Терри Петра (один из известных специалистов в мире рекрутинга), позволяют достичь успеха в нашей профессии.

**1. Профессиональное отношение.** В своем общении с клиентами и кандидатами надо занимать профессиональную позицию специалистов в своей работе. Заказчик – это специалист в своем бизнесе. Кандидат – в своей профессии. Мы – и в том и в другом (насколько это возможно).

**2. Чувство срочности.** Нужно научиться делать вещи прямо сейчас. И уметь передавать это чувство кандидатам, клиентам или коллегам, с которыми вы сейчас контактируете. Причем в отношении всего, что вы делаете. Хороших кандидатов необходимо устраивать как можно быстрее. Это понятно почему. Точно так же нужно действовать по отношению к хорошей вакансии и интересному заказчику.

Я наблюдала работу неплохого специалиста, которая пришла в рекрутинг из продаж товаров народного потребления. Она верно понимала все процедуры в нашей работе и делала все вроде бы верно. Но при этом все откладывала на завтра или послезавтра. В результате ей пришлось уйти.

Еще распространенная ошибка. У рекрутера в работе всегда одновременно несколько заказов на разных стадиях. Где-то только начат поиск, где-то идут собеседования, а по какой-то вакансии получен ответ от заказчика, что он выбрал Иванова или Петрова. Что надо сделать? Бросить ВСЕ остальные вопросы, оставить ВСЕ чашки недопитого чая и тут же поздравить этому Иванову с поздравлением! Почему? Да потому, что кандидат, долго находящийся в поиске работы и не получающий ответ о том, принят ли он на работу, больше недели – за 10 минут до вашего звонка может согласиться на иную работу! И кого тогда винить?

**3. Желание закончить заказ.** Это не всегда просто, так как иногда требуется и задавать жесткие вопросы, идти на конфликт. Но если мы придерживаемся принципа профессионализма (то есть работа во благо клиента), то эти конфликты всегда принесут пользу.

Поиск и отбор устроены по противоположным принципам. Задача поиска – максимально расширить круг потенциальных кандидатов. А задача отбора – сузить его до двух-трех человек, максимально подходящих. Приведем распространенную схему, иллюстрирующую эти процессы.



### 2.3.1. Источники поиска кандидатов

Чтобы определиться с источниками поиска, целесообразно ответить на следующие вопросы:

1. Где и кем нужный сотрудник работал прежде?
2. Где и кем он может работать сейчас?
3. Какие профессиональные «собрания» он может посещать?
4. И вообще, где и на каких мероприятиях могут «скапливаться» нужные кандидаты?

Какие бывают источники поиска? Их мы классифицировали по критерию вкладываемых усилий. А именно:

- 1) пассивные;
- 2) пассивно-активные;
- 3) активные (см. таблицу на с. 76–78).

Дорогие коллеги! Проще всего попросить начальство заплатить денег за рекламу на рабочих сайтах или в СМИ для привлечения кандидатов! И сидеть и ждать, пока те начнут, сломя голову, звонить вам и слать резюме. Но тогда – готовьтесь к увольнению. Ведь что внутреннее, что внешние заказчики хотят, чтобы вы умели «добыть кандидата» без дополнительных затрат и не «лежащего на поверхности».

Разрабатывайте дополнительные источники поиска! Иногда самые неожиданные методы дают результат. Так, в декабре 2008 года нам на швейную фабрику нужен был хороший конструктор одежды. Это достаточно редкий специалист, который в свободном поиске информацию о себе не размещает. Сроки поджимали. Мы исчерпали основные методы. И мне по мобильному позвонила дочка – просто поговорить. Ей тогда было 10 лет, она училась в платной школе, где не очень много детей и отдельная программа. Она спросила, что я делаю. Я пожаловалась, что мы никак не можем найти швей. И тут меня осенило: «Аня, слушай! Там же у вас учителя обеспеченные, подружки твои и их мамы. Они все – люди с достатком. Наверняка у многих есть мастера, которые их обшивают. Поспрашивай, может, найдешь кого. Я тебе заплачу бонус по нашим расценкам за каждого найденного кандидата». Последняя фраза была

решающей. Через полчаса дочка мне перезвонила и приказным тоном сказала взять ручку и записать четыре телефона.

### Таблица

#### Источники поиска кандидатов

ПАССИВНЫЕ		ПАССИВНО-АКТИВНЫЕ	АКТИВНЫЕ
		Без индивидуального контакта	
Посредством СМИ		Посредством промо-материалов и подручных средств, другое, позволяющее выйти на большие скопления кандидатов	Непосредственная пропаганда
Размещение по мере нарастания расходов на привлечение кандидатов	Размещение объявлений в интернете для привлечения заинтересованных кандидатов	С помощью промо-материалов	Выступления — «спичи» перед собранными аудиториями потенциальных кандидатов на вакансии (в районных, городских центрах занятости проводят такие маркетинговые акции для определенных работодателей, прочее, вплоть до выступлений перед сотрудниками конкурентов)
	Прямая почтовая рассылка		
		Проведение промо-акций в местах «скопления» потенциальных кандидатов с раздачей листовок (объявлений о найме)	Выступления среди выпускников вузов, бизнес-школ и прочих учебных заведений

ПАССИВНЫЕ		ПАССИВНО-АКТИВНЫЕ	АКТИВНЫЕ
Объявления по радио и на телевидении, специализированных журналах, реклама на автобусах, рекламных щитах и пр. (необходимо сопоставить целесообразность этих больших затрат. Для некоторых крупнейших компаний целесообразно делать это регулярно, особенно на рабочие специальности)		Получение списков выпускников для почтовых рассылок и телефонных обзвонів	Выступления на специализированных выставках и ярмарках вакансий — Днях открытых дверей
		Поддержание связей с профессиональными учебными заведениями по выбранной вами специальности	Выступления либо сбор информации о кандидатах на различных профессиональных объединениях, семинарах по различным темам, всевозможных краткосрочных курсах

ПАССИВНЫЕ		ПАССИВНО-АКТИВНЫЕ	АКТИВНЫЕ
		Получение списков приглашенных на специализированные выставки и встречи	
Непосредственный контакт с кандидатами			
		Поиск резюме кандидатов в СМИ и интернете	Прямой поиск (целая система, включающая выход на кандидата, от холодных контактов до самых горячих)
		Поиск резюме кандидатов по базе данных агентства, из предыдущих закрытых проектов	
		Использование личных связей (все, что придет в голову)	
		Использование системы рекомендаций (включая рекомендации от клиентов; кандидатов, не прошедших на предыдущие вакансии; кандидатов на выбор из базы данных; кандидатов, устроенных в компании с аналогичными сферами)	

При обзвоне выяснилось, что первая — женщина 75 лет, которая лет 30 назад действительно шила. Вторая — слепая женщина лет 60, которая тоже лет 20 назад, когда было зрение, шила. Последние две тоже не подходили уж не помню по каким параметрам. Но мы правильно поговорили со всеми этими найденными контактными лицами и через кого-то из них вышли на редкого конструктора. Я доложила дочери, что ее кандидата рассматривают. И следующие две недели, пока конструктора оформляли, я каждые полчаса отвечала Ане, на какой стадии рассмотрения находится ее кандидат. А когда она получила у нас бонус и расписалась в бухгалтерской ведомости, все ее одноклассники были в курсе, что она мне покупает новогодний подарок за собственные заработанные деньги.

Для различных вакансий целесообразны разные источники поиска. И при составлении плана рекрутинга надо думать, какими именно методами вы будете пользоваться.

Отчего же может зависеть выбор метода поиска?

Например:

1. Сроки (три дня или три недели);
2. Условия договора (предоплата, эксклюзив или др.);
3. Количество одинаковых вакансий на одно описание должности.

### ***База данных агентства***

Активно работающее агентство за два-три года нарабатывает базу данных – три-четыре тысячи резюме. Из чего она образуется? Из откликов кандидатов на предложения текущих вакансий. Но эта информация очень быстро устаревает. Вчера они еще искали работу, меняли города, ругались с начальством или разводились с женами, а сегодня – уже и при хорошей работе, и с новыми супругами. При верной постановке бизнеса у агентства есть штат секретарей, которые постоянно мониторят степень «подогрева» кандидатов.

Статистика показывает, что процент закрытых вакансий по «холодной» базе данных равен менее 1 % от общего числа выполненных заказов. Но очень **мощным источником быстрого поиска кандидатов являются предыдущие закрытые проекты**. Например, мы искали начальника отдела продаж. В результате предварительного отсева провели около 20 личных интервью на вакансию. Выбрали одного соответствующего вакансии кандидата. Но остальные 19 – совсем не плохи! У них просто была чуть иная специфика работы, упор больше на организаторские навыки или, наоборот, на личные продажи. И с ними у нас остались «горячие» контакты. И когда приходит вакансия как раз на их специфику – очень быстро ее закрываешь. Именно поэтому важна специализация по отраслям бизнеса.

В базе данных, помимо самого резюме, очень хорошо, если будет информация по следующим блокам:

- дата и источник поступления резюме (чтобы в разговоре можно было сослаться);
- комментарий по результатам интервью;
- результаты проверки рекомендаций.

Все это дает возможность быстрее принять решение о том, насколько подходит данный кандидат на позицию.

### ***Интернет***

Сразу скажу свое мнение: искать хорошего специалиста в свободном поиске (то есть и на рабочих сайтах) все равно, что искать здорового в больнице! Они там есть, но очень много просеивать придется. Это мнение я обосновываю в статье «Ищу человека! или Где водятся профессиональные кадры?» в третьей части книги. За эту статью на меня много кандидатов «наезжали» и обижались. Но я на своем мнении не настаиваю, и если вы, дорогие читатели, имеете иное мнение – буду рада, если поделитесь и разубедите меня.

*(Согласен с Викторией. Хороший специалист работу не ищет. Его работа ищет! – М. Л.)*

Если вы хотите «набить руку» в умении отбирать более-менее стоящего кандидата из числа очень-очень-очень и очень нестоящих – рекомендуем потренироваться этим способом. Особенно в кризис. Почему? Вы сами занимались оптимизацией своего штата? Кого вы сократили? «Балласт». Вот и вам придется просеивать много информации, чтобы отделить сокращенный балласт.

### **В кризис найти хороших сотрудников гораздо сложнее!**

В кризис за хорошего кандидата держатся. В кризис, на фоне сокращения «балласта», хорошему кандидату поднимают зарплату. В кризис «охота» на хороших кандидатов со сто-

роны конкурентов обостряется. Но теория вероятности нахождения толкового среди большого количества не очень толковых, конечно, срабатывает. И исключения из правил бывают. Поэтому много вакансий можно заполнять с помощью интернета.

Информация, полученная о кандидатах из Сети, – «горяченькая» (актуальная) – со сроком «годности» после ее размещения до трех месяцев.

Есть и **специализированные «рабочие сайты» общего доступа**, на которых предприятия размещают вакансии, а кандидаты – резюме. Пользователями таких досок являются обе стороны: и кандидаты, и представитель работодателей (в том числе рекрутинговые агентства).

Можно размещать объявления на **отраслевых сайтах** с нужным нам видом деятельности. Например, при работе с медтехникой можно разместить объявление в отдельном разделе на специализированном сайте по медтехнике, где основной задачей ставят аккумуляцию информации о медицинской технике и ее поставщиках. Главное, не рассчитывайте на массовый отклик оттуда. Так, когда на вакансию крупной западной компании с мировым именем, где отбор шел по личностным качествам, нужно было привлечь студентов вузов – мы разместили объявления на сайтах вузов в специализированных разделах. Массового отклика не было, но кое-кого собрали. Если объявления на популярный рабочий сайт или газету сравнивать с ковровыми бомбардировками, то объявления на узкопрофильных носителях – скорее мина времен Второй мировой на тропинке, по которой ходят специалисты. Никаких гарантий.

Помимо этого есть возможность поискать любую информацию через **общие поисковые системы**: ссылки на ключевых людей, интервью руководителей конкурентов, списки участников выставок и все, что придет максимально креативного в вашу голову, чтобы потом раскрутить эти ниточки и выйти на нужных сотрудников.

Еще один ресурс – **социальные сети**, в которых люди чаще всего спасаются от скуки. Иногда таким спасением бывает и случайно найденная работа. Опасность: соцсети и вас могут сожрать, затянув незаметно. Новости, сплетни, слухи – все мы слабы временами на эту информацию. Говорят, что кто-то через соцсети находит толковых сотрудников. У нас такой практики не было. Но на сегодня очень много спецкурсов, как верно пользоваться конкретными соцсетями с профессиональным уклоном. Против них мы ничего не имеем. А вообще, появление в нашей жизни соцсетей, по отзывам профессионалов, это новая эра в жизни людей. И она еще скажется не только на рынке труда, но и на всем прочем.

Эпоха **бесплатных электронных досок и рабочих сайтов** подошла к концу. Говорить на эту тему много мне лень.

В интернете можно найти интересных кандидатов и **напрямую, погуляв по сайтам компаний-доноров**. Конкуренты, откуда мы хотим переманить специалиста, могут размещать адреса своих сотрудников на собственных сайтах. Делают это они, конечно, чтобы клиентам было удобно находить нужных сотрудников для оказания им услуг. А для рекрутеров это своеобразный путеводитель по готовым кандидатам, либо по так называемым «ищайкам», которые могут помочь нам, сообщив контакты людей, заинтересованных вакансией и имеющих соответствующие навыки. Это часть технологий хедхантинга.

Писать здесь о том, каким именно способом нужно пользоваться тем или иным сайтом – не станем. Вы люди умные, сами найдете нужную информацию у специализированных авторов и в источниках.

### **СМИ**

Когда люди активно читают газеты с объявлениями о вакансиях? Когда точно решили сменить работу. И когда они в силу своей профессии и уровня компетентности не принадлежат к специалистам экстра-класса, которых через газеты не набирают. А кто это? Это офисные работники: бухгалтеры, секретари, офис-менеджеры, менеджеры по продажам, в том числе

активным продажам, специалисты по работе с клиентами, маркетологи, экономисты, специалисты по рекламе, всевозможные инженеры не самой сложной квалификации и так далее.

Так мы считали несколько лет назад. Но жизнь с высокой скоростью движется вперед! И все вышенаписанное уже здорово устарело. **Сегодня эффективность найма через печатные СМИ исключительно мала**, за исключением рабочих вакансий. И то, высокую конкуренцию им составляют сайты типа Avito и социальные сети.

Эра высоких технологий, всеобщая глобализация, стирание границ не только между городами, но и странами – все это изменило мир. Конечно, африканцы из племени «Мумба-юмба» не знают интернета и высоких технологий, но немного найдется бабушек в деревнях, которых внуки еще не познакомили с мобильными приложениями. Хотя при этом газ в их хибарах по-прежнему отсутствуют.

Если взвесив все за и против, вы все же пришли к решению, что для вашего случая именно поиск кандидата через печатные СМИ необходим, то некоторые рекомендации могут вам помочь.

Перед подачей рекламного объявления нужно проанализировать, какую газету будут читать требуемые нам специалисты. В случаях массового набора (например, при открытии нового большого предприятия, куда требуется нанять многочисленных рядовых специалистов) целесообразно давать объявления по радио либо публиковать их в газетах, вывешивать на автобусных остановках и в прочих местах скопления большого количества народа. Например, в определенный момент это осуществлялось у нас в городе компаниями «МЕТРО», «Рамстор», «Ашан», «Медиамаркт» и прочими.

Срок «жизни», актуальности газетного объявления – две недели максимум. Но и здесь наблюдается сезонность. Например, летом, в период отпусков, большинство соискателей работы начинают читать объявления о работе после приезда с моря. Так что интересующие нас кандидаты могут откликнуться на объявления и через месяц после их подачи.

Объявления (как, кстати, и интернетные) можно разделить следующим образом:

1. Объявления, направленные на **привлечение большого числа заинтересованных кандидатов**, без четких критериев отсева (то есть «широкие сети» по сбору всех, кто попадется). Это задача со многими неизвестными. Основная задача – привлечь, а там разберемся. Велик ли процент отсева. Примеры вакансий: менеджер по продажам (как правило, активным), менеджер по работе с клиентами, продавец, торговый представитель, мерчендайзер, специалист call-center, вакансии в компании, «выращивающие» специалистов из «зелени», и прочие вакансии, куда привлечение идет по технологии «массового рекрутмента». Вот примеры таких объявлений:

### ***Работа со стилем и вкусом***

Вы – человек творчества, отлично владеющий профессиональным издательским ПО и навыками высококласной верстки? В то же время вы мечтаете иметь простор для креативной деятельности и задумываетесь о карьерных перспективах? Тогда вы – именно тот, кого еще недостает в команде профессионалов издательского дома **XXX!**

### ***«YYY» приглашает эффективных «продажников»***

Молодые, активные и обаятельные! В свою команду вас приглашает **YYY**, один из самых успешных проектов российского интернета! Если у вас есть подтвержденный опыт продаж услуг и вы заинтересованы в возможностях динамичного профессионального роста в компании, работающей по лучшим мировым стандартам, мы ждем вас!

### ***Ваша карьера в команде YYY***

Вы молоды, инициативны, способны быстро думать и действовать? Вы умеете работать с большими объемами информации и обладаете отличными коммуникативными способностями? А хотите узнать изнутри, как работает проект **УУУ**? Тогда присоединяйтесь к нашей команде в качестве координатора коммерческого отдела!

2. Объявления, направленные на **специалистов, обладающих конкретными навыками**. Оценка будет вестись по профессиональным компетенциям в первую очередь. Процент отсева гораздо ниже. Раньше это были вакансии на руководителей всех отделов и областей, бухгалтеров, дизайнеров, программистов, системных администраторов, любых специалистов, в опыте которых должны быть узкоспециализированные навыки, которые можно приобрести только в определенных местах, и прочие вакансии, куда привлечение идет по технологии «рекрутмент». Возможно, и сейчас некоторые подобные вакансии можно заполнить через СМИ.

Основной минус объявлений о вакансиях в СМИ – это их стоимость и вытекающее отсюда желание экономить и дать поменьше строчек. Отсюда же превратное понимание кандидатами вакансий. Например, увидев в популярной газете объявление: **«Менеджер по продажам, л/а»** – соискатели решили, что речь идет о менеджере по продажам легковых автомобилей, тогда как работодатель выставлял в качестве требования к кандидатам наличие собственного легкового автомобиля. Плюсы? Когда-то был широкий охват и «горячие» кандидаты.

### ***Поиск по связям***

По каким же связям можно проводить поиск?

1. По рекомендациям кандидатов, ранее привлекавшихся на вакансии, либо не подошедших по каким-то причинам.
2. По своим знакомым.
3. По руководителям компаний (Заказчикам) из сходных сфер бизнеса.
4. По различным экспертам отрасли, с которыми вы познакомились на профтусовках.
5. Все прочее, что придет на ум.

На Западе крутые кандидаты имеют своих менеджеров по карьере. Те отслеживают рост их квалификации и ищут потенциальных работодателей. Эти услуги кандидаты ценят и оплачивают высоко. Возможно, наши менталитет и рынок dorастут до этого. Пока же российская специфика такова, что самые частые гости рекрутинговых компаний те же, что и на рабочих сайтах. То есть **любители искать работу и нелюбители хорошо потом работать на ней**. Но, дорогие читатели, не про вас будь сказано. Это все статистика. А каждый отдельный человек может быть исключением из нее. И мы имеем массу знакомств среди очень квалифицированных кандидатов, за которыми работа гоняется сама, и стараемся отслеживать их карьеру тоже.

Считается, что кандидатам выгодно размещать свои резюме в базах данных рекрутинговых агентств и поддерживать хорошие отношения с рекрутерами. Во-первых, для них это бесплатно. Поиском работы когда-то многим приходится заниматься. Психологам известен факт: чтобы стать мастером в чем-то, надо 3–5 лет. А потом желательно продолжать совершенствовать свою деятельность, вводя изменения. Поэтому частота смены мест работы, которая не вызывает большой подозрительности у работодателей, это раз в 3–5 лет. В таком случае сотрудник, приходящий на работу, может считаться надежным. Увы, то, что мы видим на рабочих сайтах, выглядит иначе: смена работы 1–2 раза в год. А есть и категория кандидатов, наверняка известная нашим коллегам, которые просто любят посещать как можно большее число собеседований даже без намерения сменить работу. Так называемые «ходоки». Для них это является своего рода подтверждением собственной ценности. Они рассуждают так: «Вот, меня выбрали,

а я теперь подумаю – идти ли к вам». Как мы на них реагируем? Заносим в черные списки! Ведь они воруют у нас время. Их оправдывает лишь то, что делают это они неосознанно.

Дорогие читатели! Руководители и коллеги по подбору! Наш клиент сейчас вы, и мы пишем то, что позволит **избежать подворовывания времени у вас**. Но когда нашим клиентом является такой вот бедолага-соискатель, который понял свои ошибки, очень старается перестать их совершать, но остро нуждается сейчас в работе, тогда наш клиент – он. И работаем мы – на него. И рекомендации даем при трудоустройстве – **использовать каждого работодателя как тренировочную площадку в игре «Поиск работы»!** У нас данная технология отточена и пользуется большим успехом. По ней только что вышла книга **«Как продать себя дорого»**. Некоторые сразу после прочтения с первой попытки устраиваются на работу своей мечты! Слова «уникальная технология» – не боюсь. Такой другой вы НИГДЕ больше не встретите. А если встретите отдельные элементы ее – так это нас просто пытаются копировать в этом.

### ***Посещение выставок и конференций с целью поиска кандидатов***

На выставках, помимо поиска конкретного кандидата, можно получить информацию об отрасли заказчика, об основных игроках и ключевых проблемах, о перспективах развития, пополнить багаж знаний об их ассортименте, поддержать контакт с уже знакомыми специалистами и навести мосты с новыми. Стоит ли сразу бежать давать свою визитку? Нет. Не всегда целесообразно даже представляться специалистом от кадровой компании. Вы можете работать под легендой (например, под видом клиента). Ведь ваша задача отличается от задач участников выставки. Они пришли не работу сменить, а как можно лучше представить свою компанию. И те, кто это делает лучше других, – лучшие кандидаты. Только вот чтоб сманить их – придется потрудиться и поискать нужный момент, чтобы переключить мысли потенциального кандидата на поиск работы.

К выставке стоит подготовиться: посмотреть списки участников, сориентироваться, где и как расположены экспозиции, определить потенциально интересные темы для обсуждения (чтобы был повод завести знакомства), познакомиться с последней продукцией в отрасли. Хорошо, если добудете каталоги продукции. Если выставка крупная, полезно пойти на нее вместе с коллегой или руководителем. Как показывает практика, лучше не приходить в первый и в последние дни когда кто-то еще не приехал, а кто-то уже уехал.

### ***Прямой поиск***

Прямой поиск – это когда на необходимого кандидата, не состоящего у нас в базе данных, **напрямую** выходят на его место работы и в результате – сманивают.

Когда-то я вспоминала свой первый опыт по прямому поиску, и мне хотелось залезть под стол от стыда за собственную глупость. Сейчас же я просто лопаюсь от смеха, рассказывая этот эпизод на семинарах!

На тот момент профессиональным подходом в работе я не обладала, книг о переманивании не прочла, и единственное, чем можно оправдать этот совершенно дурацкий поступок, – горячее желание угодить клиенту. Нам заказали какого-то специалиста, уже не помню какого. На объявления никто не откликнулся. Здравый смысл подсказал, что надо поискать у конкурентов. Конкурентов я нашла. С помощью психологического приема установила хороший контакт с руководителем одной из фирм по телефону и пришла к ней на встречу. И прямо у нее в кабинете вывалила не только, кто я такая, но и не хочет ли она поделиться своими кадрами для того, чтобы у их конкурентов (то есть наших клиентов) лучше шел бизнес... Белая от возмущения директор сначала выпила при мне 50 граммов валерьянки, почти не разбавляя, а потом с помощью охранника выперла меня за дверь. С треском. И я, понимая, что сделала какую-то глупость, но не понимая, какую именно, от обиды к такой «несправедливости» около часа рыдала у них под забором.



Так вот, друзья, так переманивать и охотиться за головами не надо.

Прямой поиск может стать сплошным драйвом и удовольствием для рекрутера, а может – карой и наказанием, когда со страхом смотрят на телефон и ждут, что их не просто разоблачат компании-конкуренты, но, как минимум, приедут со службой безопасности и автоматами, чтобы разобраться в том, кто украл у них ценного кадра. Данное отношение есть противопоказание к работе в рекрутинге. У каждой профессии есть свои особенности. У врача может умереть больной, и это часть его работы. И часто это зависит не от него, а от состояния организма пациента, состояния оборудования, медикаментов или системы здравоохранения в стране. Начальнику приходится наказывать и увольнять подчиненных – и смириться с тем, что о нем могут отзываться нелестно. Иначе получит инфаркт от переживаний. А нам нужно спокойно воспринимать то, что нас могут разоблачить. Просто надо знать, как вести себя в этом случае.

У нас, например, отработан вариант ответа разгневанному руководителю компании, откуда мы уводим сотрудника: «Иван Иванович, а что я могу сделать? Это просто наша работа. Нам платят. Если вы заплатите – мы и для вас хороший кадр уведем». Этот ответ не означает, что мы бросимся тут же переманивать и для него. Просто надо дать спустить пар. Вообще-то, за всю практику пришлось этот ответ применять только пару раз.

Известна история одного агентства, когда после того, как они в 90-е годы у олигархического предприятия увели коммерческого директора к конкурентам, в офис рекрутеров приехали бойцы в масках и дали очередь из автоматов по потолку. Добивались они психологического эффекта, и, конечно, физически никто не пострадал. Хотя нет: физически все же пострадал один из бойцов, когда от него пришлось оттащить разгневанную и молотившую его кулаками собственницу рекрутинговой компании. Но даже зная, что эта выходка рассчитана только на психологический эффект, мало кому участие в таком конфликте будет приятно. Однако волков бояться – в лес не ходить. Ну, и когда знаешь, как себя вести, и готов к подобным трудностям – совсем и не страшно. Даже азарт какой-то.

А вообще, **этично ли переманивать?** Мнений много. По нашему мнению, более чем этично. Мы для бизнеса, как волки для леса – санитары. Можно ли любого переманить? Нет. Это все равно, что увести жену или мужа у горячо влюбленного супруга. Не выйдет. Если человек удовлетворяет все свои потребности и амбиции на предприятии – не сманишь ничем. А если не удовлетворяет – так все равно уйдет в ближайшее время. Так почему тогда не в хорошую и перспективную компанию? Так что «правильный» рекрутер всегда гордится своей работой и выполняет ее как миссию. А иначе – зачем?

Данной теме можно посвятить целый специализированный курс страниц на триста. Можно прочесть специализированные книги, они есть в нашем списке литературы. Мы постараемся показать лишь отдельные моменты больше для того, чтобы вы не занимались этим сами и не портили этим рынок кандидатов рекрутерам, работающим по вашим следам. А еще для того, чтобы вы знали, как уберечь своих специалистов от сманивания конкурентами.

### ***Составление карты поиска***

Карта поиска – это развернутый ответ на вопросы: ГДЕ, КАК и КОГДА мы будем искать кандидатов. Для начала надо определиться с компаниями-«донорами», откуда хотим сманить. Эффективно структурировать рынок по следующим критериям:

**1. компании первого эшелона** (прямые конкуренты со сходной продукцией и примерно одинакового уровня в бизнесе. Для этого на этапе снятия заказа необходимо детально проговорить с клиентом ключевые показатели бизнеса, отражающиеся на данной позиции: оборот компании, численность предприятия, географическая разветвленность, особенности построения системы сбыта/продаж и т. п.);

**2. компании второго эшелона** (конкуренты, далеко отстоящие по достижениям в бизнесе или с несколько отличающимся, но все же имеющим нечто общее ассортиментом и прочим);

**3. компании третьего эшелона** (более отличающийся ассортимент и виды деятельности).

После этого из всех возможных источников – как открытых в СМИ, так и по выставкам и общению с экспертами (а экспертами мы называем ключевых специалистов в отрасли, с которыми поддерживаем контакты), составляется список компаний.

Для примера приведу карту поиска «Менеджера по корпоративным проектам» для ИТ-компании, занимающейся системной интеграцией. Вакансия топовая. Компания занимается всем – от поставки компьютерного «железа» до поставки готовых решений «софта» и писания собственных программ и разработок с последующим внедрением. То есть задача – автоматизировать бизнес предприятий. Решения индивидуальные, «под ключ». Заказы длятся годами, сдаются поэтапно и стоят миллионы. И вот такие заказы надо искать нашему кандидату.

Какие компетенции нужны такому сотруднику? Это на 60 % переговорщик (решение принимают, как правило, первые лица предприятий) и на 40 % инженер. Необходимо детальное знание отрасли и инженерной части вместе с высоким уровнем не только переговоров, но и чувствования, где может быть потенциальный заказчик, чтобы выйти на него.

Работа была трудная. Понадобилась вся фантазия, чтобы вычислить не только места «скопления» таких кандидатов, но и те места, где они хотя бы изредка появляются.

### **Карта поиска**

	«Доноры»		Источники сбора информации о кандидатах
1	Прямые конкуренты по сложным проектным решениям, входящие в первую десятку в отрасли в данном регионе	1	Поиск информации о кандидатах в СМИ, интернете, базе данных агентства
2	Ведущие оптовые поставщики и дилеры компьютерного «железа»	2	Вендоры
3	Розничные сети по продажам компьютерного «железа», у которых имеется корпоративный отдел по работе с клиентами	3	Поставщики оборудования
4	Оптовые поставщики и дилеры по продажам софта	4	Поставщики софта
5	Компании-клиенты системных интеграторов, у которых есть свои ИТ-отделы, которыми руководят ИТ-директора (этих внутренних ИТ-директоров в крайнем случае рассматривали тоже)	5	Телекоммуникационные компании, контактирующие с компаниями-интеграторами как с партнерами на объектах

6		6	Строительные (вентиляция и прочие коммуникации) компании, контактирующие с компаниями-интеграторами как с партнерами на объектах)
7		7	Обучающие центры (как краткосрочные тренинги, так и длительные официальные курсы, или сертифицированное обучение от вендоров и прочих)
8		8	Выставки
		9	Семинары
		10	Клуб ИТ-директоров и прочие профессиональные тусовки

### ***Разработка легенды***

Далее, после составления списка компаний, вам надо будет выяснить, **кто же в этих компаниях решает задачу заказчика**. И не надо действовать так, как я на заре своей работы, доведя начальницу конкурентов до валерьянки. Какой же руководитель отдаст своего хорошего специалиста, когда его в лоб попросят? А вот плохого подсунут с радостью. Например, когда начальник одного рекрутингового агентства позвонила мне за рекомендациями на сотрудника, от которого я с трудом избавилась, я еле удержалась, чтобы не закричать радостно: «Берите его, конечно!».

Для сбора информации прорабатывается несколько легенд. Искусство составлять легенды оттачивается годами. Примеры легенд в различных агентствах бережно складываются и хранятся. Некоторые из них мы дали в приложениях в конце книги. Достаточно распространено правило Буквы «П» для составления легенды:

- правдоподобная;
- подготовленная;
- проверить нельзя.

Готовятся они и отрабатываются совместно на мозговых штурмах. Это очень весело и азартно. Сотрудники после того, как набросают самые безумные идеи, садятся друг к другу спинами и разыгрывают сценки будущего телефонного разговора с компанией-«донором». А потом, выпив очередную чашку чая и собравшись с духом, берут трубки и звонят по спискам.

Все звонки делятся на две части. Младшие сотрудники, которых чаще называют ресечерами, делают первую часть звонков (минимум в работе над таким проектом должно участвовать два человека, чтобы было два разных голоса по телефону). Их цель – узнать ФИО, должность и желательно мобильный телефон лица, решающего нашу задачу у конкурента. А уже через пару дней, после анализа long list (длинного списка), полученного в результате прозвона, консультант или хедхантер делает горячие звонки отобранным кандидатам с предложением о встрече. И говорит уже от своего полного имени, без всяких легенд. Ну а дальше – филигранный этап мотивации, о котором подробно ниже.

Для примера возьмем легенды, которые мы использовали для сбора информации о кандидатах на эту же вакансию «Менеджер по корпоративным проектам» для ИТ-компании, занимающейся системной интеграцией.

### ***Легенда от «потенциального заказчика» № 1***

Здравствуйте.

Это компания «Седьмой континент». Мы – заказчик крупнейшего ростовского строительного концерна «Кирпич». *Говорить спокойным, обыденным и чуть высокомерным тоном.*

*Если просят представиться по имени и должности – кодовое имя «Вероника», помощник ИТ-директора.*

Звоню вам за консультацией. Нам в ближайшее время предстоит оборудовать и отладить всю инфраструктуру нашего гипермаркета. *Если уточняют, отвечать просто, но с неохотой.* Поставка оборудования более чем на 200 ПК-мест, монтаж, настройка, корректировка под нашу специфику. Возможно дописание ПО. *Если пытаются соединить сразу с самим менеджером по корпоративным проектам – постараться уйти от этого, сказав, что сейчас вы просто собираете информацию. Что на данном этапе не знаете – нужен ли именно он, и для начала хотели бы немного узнать о квалификации сотрудника и только затем разговаривать с ним.*

Могу я узнать специализацию вашей компании?

- Выполняли ли вы подобные проекты?

- Могу я узнать, сколько сотрудников у вас занимается корпоративными продажами и какова их квалификация?

- Вы можете назвать лучших сотрудников и какие проекты они выполняли?

*Если уточняют зачем, то:* Мне надо все контакты вести через одного человека, а не общаться со всеми сотрудниками офиса. Мы хотим, чтобы к нашему проекту был приставлен наиболее опытный (*можно посмеяться*). Вы же сами знаете, какое отношение к себе требуют все крупные заказчики...

*Если все ответы указывают, что компания – «потенциальный донор», то попросить разрешения взять мобильный телефон. Свой стараться не оставлять, сославшись, что боитесь звонков потенциальных подрядчиков и плюс находитесь сейчас в роуминге, например на Урале, где большая разница во времени.*

### ***Легенда от «потенциального заказчика» № 2***

Здравствуйте.

Соедините меня с ведущим менеджером по корпоративным решениям.

Звоню Вам за консультацией. Это компания «Седьмой континент». Мы в ближайшее время открываем гипермаркет в Ростовской области, и нам предстоит оборудовать и отладить всю ИТ-структуру. Интересует поставка оборудования на 200 мест, монтаж, настройка и корректировка под нашу специфику. Возможно дописание ПО. И обязателен канал с Москвой на 512 КБ. Вы подобное выполняли?.. У вас отдел корпоративных продаж?.. Сколько вы уже в этой компании? Расскажите о подобном проекте (*сколько времени занял, какие трудности и как решал, как нашел этих заказчиков*).

Я могу взять у вас мобильный для связи с моим ИТ-директором? Он сейчас на Урале, и там разница во времени с нами, вы не будете против, если он позвонит в нерабочее ваше время?..

### ***Легенда о стажировке***

Здравствуйте.

Я могу узнать, куда дозвонилась? А то мне ошибочно справка несколько телефонов дала...

Соедините, пожалуйста, с начальником отдела корпоративных продаж и подскажите его ФИО...

*Если спросит:* Меня зовут Вероника. Я личный помощник руководителя по продвижению продуктов АВМ. Мы сейчас формируем список участников для семинара (бесплатной стажировки) по изучению и внедрению нашего оборудования и технологий с целью выбора себе партнера в дальнейшем. Обучение будет две недели в Москве. Группа ограничена. Вы можете назвать трех-четырех своих ведущих сотрудников?

*Когда даст список:* Уточните, сколько лет работает каждый?.. Уровень решаемых им задач... Спасибо. В течение недели мы подготовим документы и пришлем вам по адресу (на сайте верно указаны ваши реквизиты?).

*Если будет просить номер телефона:* дать ложный.

### ***Типичные ошибки в работе по легенде***

1. Легенда не прошла апробацию и не проверена на работоспособность (сначала надо отретипировать между сотрудниками в компании, а потом на какой-то не очень значительной компании-«доноре» из списка).

2. Легенда детально не продумана, не целостна.

3. Легенда не убедительна (не дает напрямую контакта с заинтересованным лицом).

### ***Поиск по регионам***

Думаю, многие рекрутеры, работая по топовым вакансиям, на практике сталкивались с тем, что местным специалистам не хватает квалификации для решения задач предприятия-заказчика. И что тогда делать? Есть несколько вариантов:

1) вообще отказаться от затеи поиска именно такого специалиста (например, раскидать функционал на смежные службы);

2) попробовать убедить заказчика взять из имеющихся финалистов, пусть они и с несколько иной квалификацией;

3) попробовать изменить требования к вакансии и начать работу по уже новому поиску;

4) расширить географию поиска – об этом и поговорим подробнее.

Когда же компании-заказчику имеет смысл перевозить человека из другого региона? Есть несколько условий:

- компания абсолютно уверена в необходимости такого ТОПа;
- в своем регионе никого не нашли;
- из своих сотрудников продвинуть некого;
- ценность кандидата такова, что окупает затраты не только на поиск, но и на перевоз его, членов семьи и решение их бытовых вопросов.

### ***Что надо знать рекрутеру-консультанту при работе с такими кандидатами***

В России по статистике люди менее охотно меняют регион проживания, чем в Европе. Кандидаты могут долго думать и взвешивать, чем приведут новичка в рекрутинге в недоумение, и он может слишком рано отказаться от такого специалиста.

Важно с заказчиком обсудить:

- технические подробности помощи при переезде кандидата и членов его семьи к месту работы;
- подробности, касающиеся аренды жилья для всей семьи;
- медицинскую страховку для кандидата и членов семьи;
- возможную помощь в трудоустройстве второй половины;
- возможную помощь в устройстве детей в детские учреждения;
- стратегию проведения переговоров с потенциальным кандидатом: рекрутер должен помочь заказчику оценить и сформулировать перспективность региона и компании, чтобы легче было убедить специалиста переехать.

Что еще важно знать? Для нас с вами подбор на ключевые вакансии – это рядовая ситуация. А для кандидата – стресс. И тем более, если смена работы связана с переездом в другой город. И кандидат может изменить решение в любой момент! Надо быть готовым к этому, чтобы вовремя отреагировать.

Очень важно не умалчивать проблемы, а открыто обсуждать их вместе с клиентом и кандидатом. Мы стараемся даже несколько преувеличить значение негативных факторов, дабы избежать разочарования кандидатом от увиденного. Тогда вероятность его согласия становится выше: «Ну, не все так плохо, как вы мне описали!». Вот некоторые ситуации, влияющие на отказ от вакансии:

- отказ супруга или детей от переезда;
- после знакомства с новым регионом кандидат понял, что его обещанная новая зарплата не покроет текущих расходов;
- реальная ситуация на предприятии и в новом городе оказалась менее привлекательной, чем он представлял раньше;
- климат;
- криминализация бизнеса и региона;
- необходимость участвовать в региональной политике и прочее.

#### ***Привлечение в качестве субподрядчика других кадровых агентств***

Иногда самое дешевое – как следует заплатить профессионалам. Как выбирать рекрутинговое агентство? В этом вам могут помочь знания из нашей книги. Если наш подход кажется вам убедительным – то ищите его же у ваших субподрядчиков. А второй критерий (и, может быть, самый главный) – сарафанное радио.

### **2.3.2. Отработка привлеченных кандидатов при большом потоке соискателей**

Это элемент технологии при подборе на вакансии по массовому рекрутменту. Сладостные времена, когда телефон разрывался от желающих у вас работать даже на рабочих и низовых вакансиях, как мне кажется, прошли даже в очень крупных компаниях при очень большом массовом наборе. Сейчас мы сами перерабатываем массу информации о кандидатах из интернета и часто сами звоним.

Острая проблема рекрутинга – проблема распределения рабочего времени. И чтобы ее как-то решить, возможно, вам пригодится анкета-опросник для отработки большого «потока» соискателей при первичном телефонном интервью. На основании ответов на него вы и примете решение – тратить ли время на кандидата, приглашая его лично. Обычно в «сухом остатке» это дает 30–40 % кандидатов из числа откликнувшихся.

Для телефонного интервью, как правило, используют закрытые вопросы, то есть предполагаются точные ответы «да» – «нет».

Если после заполнения анкеты из 10 вопросов вы на восемь получили «плюс», такого кандидата стоит пригласить на собеседование. Если на наиболее значимые для вас вопросы ответ «минус», то это заведомо не тот человек, что сейчас вам нужен, а значит, лучше попрощаться.

#### **Анкета-опросник для телефонного интервью (вакансия «Помощник бухгалтера»)**

1. Имя \_\_\_\_\_
2. Телефон для связи \_\_\_\_\_
3. Образование \_\_\_\_\_
4. Дополнительное образование \_\_\_\_\_
5. Опыт работы в бухгалтерии, лет \_\_\_\_\_
6. Прохождение практики/подработок в бухгалтерии, месяцев \_\_\_\_\_

7. Бухгалтерия, сколько времени (Опт/Розница, Производство /Торговля)

---

8. С какими компьютерными программами работал?

9. График работы \_\_\_\_\_

10. Ожидаемая зарплата \_\_\_\_\_

11. Ожидаемая должность через 3 года

По сложившейся давно традиции рекрутер, отобрав пачку интересных ему резюме, приступает к обзвону кандидатов. Как правило, на этом этапе и происходит большая часть отсева. По тому, как человек презентует себя по телефону, можно судить о многом (особенно в сфере продаж). Но можно ли как-то уменьшить количество трудозатрат на этом участке? Можно. Например, так: весь поток резюме условно делим на несколько групп по формальным критериям. Как правило, на 3 группы. Первая – наиболее интересная, третья – наименее. Соискателей, самих приславших свои резюме на вакансию, тоже можно разделить на несколько групп:

- Соискатели, заинтересовавшиеся конкретным объявлением и осознанно направившие свое резюме.

- Соискатели, осуществляющие «веерную» рассылку резюме.

- Соискатели, которых не устраивают условия труда, указанные в объявлении, но которые надеются изменить их в процессе собеседования.

Далее все отобранные этими способами резюме делим на две группы – «очень интересные» и «интересные». А дальше с группой «очень интересных» проводятся традиционные телефонные переговоры, а группе «интересных» направляются электронные письма с предложением перезвонить, если вакансия привлекательна. Соответственно, перезванивают только те, кому вакансия в самом деле интересна. Таким образом, все случайные и мало мотивированные кандидаты «автоматически» отсеиваются, а количество ненужных телефонных переговоров резко уменьшается.

Можно сделать, например, таким образом. Допустим, у нас есть уже 40 кандидатов. Пять из них нас устраивают по всем пунктам, они – «очень интересные». Им мы звоним.

Остальные 35 сомнительны: то ли есть машина, то ли нет, сколько денег хотят – непонятно, то есть они относятся к категории «просто интересные», им мы отправляем письмо со стандартным текстом и вкладываем объявление о вакансии в письмо. Если вакансия интересна, то человек отвечает, если нет – тоже чаще отвечает. На это уйдет около 1 часа, на обзвон же уходит гораздо больше. Такой способ действует, когда кандидатов много.

Ну, а после того, как основные кандидаты найдены, переходим к этапу оценки и отбора. В результате у нас должен быть сформирован short list (короткий список) из тех кандидатов, которых мы будем представлять компании-заказчику.

## 2.4. Мотивация

### 2.4.1. Выявление потребностей кандидата

Мы поставили главу о мотивации перед главой об оценке кандидатов потому, что прежде, чем выяснять, подходит ли нам кандидат, необходимо заинтересовать его нашим предприятием и нашей вакансией. И не только того, кто сейчас сидит перед вами на интервью, а так отладить работу всего предприятия, что слава о нем пойдет по рынку труда. И эта слава будет наилучшим магнитом и мотивацией для наилучших кадров.

*(Согласен с Викторией. У меня есть критерий оценки успешности деятельности руководителя: если на ваше предприятие люди не стоят в очередь трудоустраиваться, значит, директор что-то делает не то. – М. Л.)*

**Случай из практики.** Мы для сети магазинов детской одежды искали директоров. Данная вакансия директора магазина – это должность для хорошего администратора с обязательными функциями личных продаж в торговом зале. В итоге от работы с данным заказчиком мы отказались. Почему? Отношение к сотрудникам у учредителей было потребительское. Массовые обращения в трудовую инспекцию от директоров магазинов собственник считал нормой жизни для своего небольшого бизнеса, и даже в кризис после собеседования с ним кандидаты поголовно отказывались идти работать в компанию.

В чем же заключалась грубость заказчика? Кандидатов на должности директоров магазинов собственник встречал на лавочке в торговом центре, не представляясь. Ничего не рассказывал о вакансии, а сразу начинал допрос по профессиональным навыкам. Даже в русских сказках говорится: «Напой, накорми, а потом и расспрашивай». Этот подход полностью противоречил информации от нас. Ведь мы говорили о том, что привлекло нас в руководителе и в этой вакансии: не о его манерах как начальника, а о деловых качествах. У кандидатов происходила нестыковка и возникали претензии уже к нам из-за дезинформации. Потом мы начали готовить кандидатов так, чтобы они знали об этих манерах и делали на них скидку. Но и это не сильно помогло. Я до сих пор не очень поняла, верно мы поступили или нет, когда без объяснения причин отказались от работы, а не дали ему рекомендации, как вести прием на работу. Он-то вроде человек с существенным опытом в бизнесе.

А при технологии хедхантинга мотивация – это вообще самая сложная и ответственная часть.

Прежде чем говорить о мотивации кандидатов на различные типы вакансий, давайте проведем небольшой тест.

#### **Мини-тест:**

##### **«Умеете ли вы мотивировать персонал?»**

Представьте, что вы крупный руководитель или рекрутер экстра-класса. И вам надо мотивировать найденных кандидатов на три различных типа вакансий. А именно:

1. На руководящую должность заместителя гендиректора крупного завода;
2. На должность начальника небольшого отдела;
3. На должность рабочего.

Запишите все свои ответы, а потом сверите их с нашими.

#### **ВОПРОС № 1**



Вы переманиваете успешно работающего кандидата с руководящей высокооплачиваемой позиции из рейтинговой компании – на более ключевую должность, но в менее рейтинговую пока компанию. Выберите 7 главных факторов мотивации, которые при продаже вакансии кандидату вы станете использовать.

1. Удобство расположения офиса по отношению к дому.
2. Расширенный соцпакет (ДМС ему и членам его семьи, фитнес, личное авто, оплата зарубежных поездок и пр.)
3. Высокая заработная плата сразу.
4. Имеющиеся сложности в развитии бизнеса и возможность их решить. Некий профессиональный вызов.
5. Возможность профессионального развития и выхода на новый уровень.
6. Хороший теплый коллектив.
7. Амбициозный характер собственника, подтверждающийся фактами развития бизнеса. Хотя по рынку ходят слухи, что он может быть агрессивным и жестким.
8. Возможность увеличить свои доходы в будущем только при условии достижения показателей эффективности всего бизнеса.
9. Рейтинг компании-работодателя сильно растет, хотя пока не очень известен на рынке.
10. Активное поведение компании на рынке.
11. Большое желание руководства видеть в своих рядах именно этого кандидата. Знают его по прошлым успехам.
12. Четкое соблюдение ТК РФ по отношению к работнику на этой должности.
13. Стабильность, надежность, отсутствие каких-либо рисков при переходе на эту должность.

## **ВОПРОС № 2**

Вы устраиваете на вакансию руководителем небольшого подразделения кандидата, который сам искал работу через различные сайты вакансий. Его задачей будет вывести отдел на новый уровень развития. Выберите 6 главных факторов мотивации, которые при продаже вакансии кандидату вы станете использовать.

1. Необходимость искать новые подходы. Готовность ошибаться и выслушивать критику.
2. Расширенный соцпакет (ДМС ему и членам его семьи, фитнес и пр.)
3. Высокая заработная плата сразу, не зависящая от показателей в работе.
4. Лояльный и адекватный непосредственный руководитель.
5. Амбициозный характер собственника, подтверждающийся фактами развития бизнеса. Хотя по рынку ходят слухи, что он может быть агрессивным и жестким.
6. Растущий рейтинг компании-работодателя, которая существует достаточно давно на рынке.
7. Прозрачные и понятные критерии эффективности, которых необходимо достичь, чтобы продвинуться по должности и доходам.
8. Возможность лечиться, учиться и тусоваться в престижных местах. Возможность ездить на корпоративный отдых с коллегами. Четкое соблюдения ТК РФ по отношению к работнику на этой должности.
9. Нормированный рабочий день.
10. Стабильность, надежность, отсутствие каких-либо рисков при переходе на эту должность.

## **ВОПРОС № 3**

Вы устраиваете на вакансию руководителем небольшого подразделения кандидата, который сам искал работу через различные сайты вакансий. Его задача – поддерживать уже настро-

енную работу отдела и соответствовать темпам роста компании. Выберите 5 главных факторов мотивации, которые при продаже вакансии кандидату вы станете использовать.

1. Необходимости искать новые подходы. Готовность ошибаться и выслушивать критику.
2. Расширенный соцпакет (ДМС ему и членам его семьи, фитнес и пр.)
3. Высокая заработная плата сразу, не зависящая от показателей в работе.
4. Лояльный и адекватный непосредственный руководитель.
5. Амбициозный характер собственника, подтверждающийся фактами развития бизнеса.

Хотя по рынку ходят слухи, что он может быть агрессивным и жестким.

6. Растущий рейтинг компании-работодателя, которая существует достаточно давно на рынке.

7. Прозрачные и понятные критерии эффективности, которых необходимо достичь, чтобы продвинуться по должности и доходам.

8. Возможность лечиться, учиться и тусоваться в престижных местах. Возможность ездить на корпоративный отдых с коллегами. Четкое соблюдения ТК РФ по отношению к работнику на этой должности.

9. Нормированный рабочий день.

10. Стабильность, надежность, отсутствие каких-либо рисков при переходе на эту должность.

#### **ВОПРОС № 4**

Вы устраиваете на вакансию рабочего. Выберите 5 главных факторов мотивации, которые при продаже вакансии кандидату вы станете использовать.

1. Хорошие условия труда (соблюдение саннорм, наличие спецодежды, подвоз транспортом для ключевых развязок, наличие столовой на работе и приемлемых цен на еду и пр.)

2. Высокие рейтинги предприятия-работодателя в отрасли, среди конкурентов.

3. Освоение работодателем передовых технологий.

4. Отсутствие задержек при выплате зарплаты.

5. Соблюдение норм охраны труда и ТК РФ.

6. Возможность карьерного роста вплоть до уровня руководства.

7. Возможность обучаться за рубежом передовым технологиям, когда дорастет до руководителя.

8. Нормированный рабочий день.

9. Долгое время работы предприятия на рынке.

10. Успешное выступление ведущих специалистов компании с докладом на престижной научной конференции.

Записали? А теперь сверьте с нашими вариантами ответов.

<i>Вопрос</i>	<i>Ответы</i>
<i>№ 1</i>	4; 5; 7; 8; 9; 10; 11
<i>№ 2</i>	1; 2; 4; 6; 7; 8
<i>№ 3</i>	2; 4; 6; 7; 8
<i>№ 4</i>	1; 4; 5; 8; 9

А теперь давайте подведем теоретическую базу и посмотрим, что вообще собой представляет мотивация человека.

#### ***Теория потребностей по А. Маслоу***

Конечно же, все вы знаете теорию человеческих потребностей Маслоу. Все 5 уровней потребностей есть у любого человека, начиная с бомжа и оканчивая президентом страны. Как человек умеет удовлетворять эти потребности – зависит от него и немного от внешних обстоятельств, которые работодатель может создать для своих работников. Давайте повторим эти потребности от низшей к высшей и подумаем, как это применять при подборе кадров.

**1. Физиологические** (это потребности в пище, сне, сексе и так далее).

Это самый низший уровень потребностей. Пока мы не обеспечили себя пищей, мы можем на время отодвинуть удовлетворение более высоких потребностей – как бы временно освободиться от них. Высшие потребности у человека с неудовлетворенной этой потребностью воспринимаются как менее насущные. «Мне не до высоких материй», – говорит он. Ведь все усилия не позволяют ему добыть кусок хлеба.

При подборе на рабочие специальности и на должности, не требующие квалифицированного труда (кассиры, продавцы на рынке, всевозможные рабочие специальности), самое главное, о чем должно думать предприятие, – как удовлетворить эту ступень потребностей. Уровень зарплаты должен позволять купить хотя бы самую простую еду. Нужно обеспечить чистые и санитарно приемлемые условия труда, спецодежду. Охрана труда должна быть на соответствующем уровне. Обязательно соблюдение трудового кодекса, нормированного рабочего дня. Если же вы начинаете вести с рабочим длинную разъяснительную работу о корпоративной культуре или уговариваете его на вакансию, то он, как правило, отказывается. Почему? Рабочие, привычные к своему характеру работы, знают, сколько стоит их кусок хлеба, каковы условия в других местах. Они привыкли и к грубому обращению. Для них вежливость – странна. Одна менеджер по персоналу, формировавшая бригады рабочих, сказала: «Если я с ними раньше начинала вежливо разговаривать, то видела в их глазах недоверие. Как будто по лицу читала, что они подвох в моих словах ищут. Заманиваю, задуриваю их брата. Я пока сообразила что к чему – потеряла кучу кандидатов. Сейчас разговариваю резко и четко – гораздо больший приток».

У кандидатов на вакансии белых воротничков и, конечно же, руководителей этот уровень потребностей удовлетворен. С ними и вести себя надо иначе, и обсуждать подобные моменты на их вакансиях не стоит.

**2. Потребность в безопасности.** Для удовлетворения этой потребности человек соблюдает определенный режим дня, приобретает (снимает) квартиру, покупает одежду.

Если рабочего надо обеспечивать койкой и несколькими квадратными метрами, то, например, торговые представители, рвущиеся вверх, должны сами заработать на аренду квартиры. Некоторые работодатели на вакансиях, связанные с продажами, где большая часть зарплаты завязана на результат торговли самого сотрудника, очень любят приглашать кандидатов из других городов, которые сами будут снимать жилье. Охотно рассматривают кандидатов с кредитами на машины. Некоторые работодатели хотят в качестве кандидата молодую разведенную женщину с ребенком. Почему? Ей отступать некуда. Надеяться она может уже только на себя. Будет стремиться удовлетворять эти два уровня потребностей более чем активно. Но если у вашего кандидата борцовские качества – вам надо решить на собеседовании самому. Ведь, к сожалению, многих людей такие жизненные трудности просто раздавливают, и они сдаются.

Итак, на что же стоит делать упор в вакансиях, где удовлетворяется этот уровень потребностей? Постарайтесь четко показать кандидату, сколько он у вас может заработать. Не надо просто так рассказывать, какие вы хорошие. Надо рассказывать, какие вы хорошие и как это отразится на его зарплате. Если это продавец, говорите про качество товара, налаженность поставок, репутацию компании перед клиентами, конкурентные преимущества и все то, за что «вас» покупают клиенты и что поможет вашему продавцу лучше заработать самому. Если это бухгалтер, то расскажите про соотношение трудозатрат и заработной платы, положение дел в

бухгалтерии, какие перспективы вашего предприятия и вместе с ним у бухгалтерского учета и насколько это поднимет ей зарплату. Ну и так далее.

И, пожалуйста, не надо обвинять кандидатов в том, что они такие «меркантильные» и беспокоятся только за свой карман! Они удовлетворяют свою текущую потребность. Помогите им ее удовлетворить, они перескочат на следующий уровень и будут более чем лояльны и признательны вам и вашей компании, которую к этому моменту будут считать «своей».

**3. Потребность в любви и принадлежности.** Человек заводит семью, друзей, вступает в определенные клубы, сообщества.

Кандидаты, достигшие определенного уровня успеха и доходов, часто стремятся работать в престижных, брендовых компаниях. Они чувствуют себя частью этого большого и хорошего механизма. Они сливаются с его результатами, успехами. Когда такой сотрудник с друзьями пойдет на вечеринку, он сможет с гордостью сказать: «Я работаю в “Майкрософт”!», или «Я работаю в “Проктер энд Гэмбл”».

Есть обратная сторона работы в таких брендах. Американский психолог Эрих Фромм стремление идти в ногу с общепринятыми нормами и правилами приписывает конформизму. Многие неосознанно хотят быть просто винтиком в большой структуре и не нести индивидуальной ответственности. Причем чем меньше у человека реальных навыков, тем больше он стремится «принадлежать» бренду. Профессионалов высокого класса мотивирует интересная задача, которую надо решить вне зависимости от именитости компании, и самостоятельность.

Директора должны понимать, что если их подчиненные не вышли еще на более высокие уровень потребности в самоактуализации, то для них будут очень важны семья и любовь, одобрение руководства, друзей, желание соответствовать их мнению, страх им не понравиться. У таких кандидатов будет потребность в вечеринках, встречах с друзьями, корпоративах, где они смогут удовлетворить эту потребность. Умный руководитель организует для своих сотрудников клубы танцев, модные сегодня «тимбилдинги» – отдых, совмещенный с игрой и соревнованиями, поднимающими командный дух, различные футбольные клубы, команды, в которых играют сами сотрудники и руководители.

Резюмируем, подобная мотивация, по статистике, работает на должностях руководителей отделов, ведущих специалистов. Они неплохо обеспечивают себя и семьи едой, жильем, отдыхом, но еще до самых верхних уровней потребностей не доросли. Эти кандидаты на интервью в части денег ведут себя спокойно. Они знают, что могут заработать и если что – найдут работу в другом месте. Вам будет важно сказать о статусе вашей компании. О рейтинге среди конкурентов. О планах и перспективах бизнеса, сказать, куда вы движетесь, и подчеркнуть корпоративный дух. Что вы с коллективом – единое целое и вместе отдыхаете, соревнуетесь.

Напоминаю, каждый отдельный человек – личность и может быть исключением из этой статистики. И каждый раз – надо думать.

**4. Потребность в уважении.** Человек делает карьеру, занимается наукой, участвует в политической и общественной жизни.

Это высокий уровень потребностей. Жизнь на этом уровне означает более высокую биологическую эффективность, большую ее продолжительность, хороший сон, аппетит, меньше болезней. Удовлетворение высших потребностей чаще имеет своим результатом развитие личности, чаще приносит радость, счастье, обогащает внутренний мир.

Такая мотивация работает на ключевых должностях первых лиц, топ-руководителей, специалистов экстра-класса, успешных научных работников. Очень приближенный ориентир – заработок более 10 000 долларов последние 5-10 лет с легкостью. Обратите внимание – заработать с легкостью!!! Без надрывов, скандалов, испорченного здоровья у себя и окружающих. Высокие заработки с подобными сопутствующими эффектами говорят о хороших способностях кандидатов на фоне серьезного невротизма. И такой кандидат может сделать адом атмосферу вокруг. Есть кандидаты, дающие блестящие результаты, будучи сканда-

листами и даже алкоголиками. Готовы ли вы жертвовать сплоченной командой и атмосферой, которую формировали долгие годы? Если готовы – рискуйте.

Если же кандидат зарабатывает менее 500 долларов или вообще пока заработать не умеет, но говорит о важности для себя этих критериев и, еще хуже, ищет подобные вакансии и отказывается от тех, где можно хотя бы просто заработать на еду – это тоже свидетельство его невротизма. Мне нравится определение сверхнахальства из анекдотов бывшего СССР: «Сверхнахальство – это когда человек хочет ездить на мерседесе, а пока даже на проезд на трамвае заработать не умеет». От таких кандидатов мы рекомендуем отказываться и на начинающие вакансии. Они принесут только вред и скандалы.

Итак, резюмируем, как же надо мотивировать кандидатов на топовые должности? Лучше всего почитать или послушать об этом в контексте технологии хедхантинга. Но немного скажем и здесь. Идеальный мотив кандидата – интересная задача, бросающая вызов профессиональной гордости, профессиональный рост, рост по карьере. Если вдруг в беседе на такую должность вы первым вопросом слышите: «Сколько платят?», это симптом того, что кандидат еще «не наелся», не удовлетворил предыдущий уровень потребностей. Какие последствия? Его уведут от вас, предложив на рубль больше.

Как должен вести себя «настоящий кандидат», когда его переманивают оттуда, где он успешно работает? Он воспримет разговор как будничным. По-деловому. Будет выяснять, какие на предприятии имеются «инструменты» для решения поставленной бизнес-задачи. Если это коммерческий директор на производство, то каково качество продукции, бренд, рейтинг компании, доля рынка, численность персонала и главное – каких результатов ждут от него. Весь разговор с ним будет идти в контексте того, что он будет соизмерять, насколько это возможно вообще и насколько он сам это может. Потом он спокойно скажет, когда он может это сделать, чтобы не подвести текущего работодателя. Вопрос о деньгах прозвучит в ряду последних.

Если же мы имеем дело с недооцененным кандидатом, для которого данная работа – это следующая ступень в карьере или профессиональном росте, то, в принципе, выяснять он будет то же самое, только глаза у него будут гореть ярче. И «сбить по цене» его легче, так как ему будет сильнее хотеться. Как в анекдоте про молодого и старого бычка. Молодой бычок хотел быстро-быстро побежать и заняться сексом сначала с беленькой коровкой, потом быстро-быстро с черненькой коровкой, потом так же быстро – с буренькой. А старый бык степенно сказал, что они пойдут очень и очень медленно, но обойдут все стадо.

**5. Потребность в самоактуализации.** Это самый высокий уровень. Человек реализует свои способности. Этого уровня достигают очень немногие. Среди состоявшихся людей Маслоу нашел всего 18 человек: 9 современников и 9 исторических личностей. Например, Эйнштейн, Линкольн, Элеонора Рузвельт. А среди растущих и развивающихся людей – всего 1 %. У него описано 15 признаков самоактуализирующегося человека. Прочсть их – полезно, чтобы знать, к чему нам всем надо стремиться. Но это несколько за рамками нашей темы и раскрыто у нас в других материалах.

### ***Теория потребностей по М. Литваку***

*Я (Михаил Ефимович Литвак) несколько перестроил пирамиду Маслоу. Вот как она выглядит в моей интерпретации (использованы идеи Игоря Михайловича Литвака). С моей точки зрения, проще и практичнее.*

#### ***1. Потребность в удовлетворении пищевого инстинкта (дыхание, питье, питание и мочеиспускание и дефекация)***

*Нормы питания описывать здесь не буду. Можно найти во многих руководствах. Здесь нет особых проблем. 2000–3000 калорий с соответствующей комбинацией белков, жиров,*

углеводов, 2 литра воды, набор витаминов, микроэлементов и прочее могут удовлетворить потребности человека. Лишь бы продукты были доброкачественные.

Избыточное и чересчур изощренное питание, которое у нас довольно часто наблюдается, свидетельствует о том, что многие люди при помощи питания пытаются удовлетворить не только пищевой инстинкт, но и сексуальный, чувство собственной значительности (инстинкт лидерства). Обжорство, частое жевание нередко свидетельствуют о том, что у человека задержано сексуальное развитие на стадии орального каннибализма. А обильно и изощренно накрытый стол показывает, что этим приемом человек пытается удовлетворить чувство собственной значительности или им руководит страх осуждения. Кстати, с этой точки зрения самыми значительными людьми следует считать тех, кто способствует удовлетворению нашего пищевого инстинкта – крестьяне, повара, хлебопеки и прочие.

Если пищевой инстинкт не удовлетворен, то человек думает только о еде. Как бы плохо ни было в кризисе, производства, связанные с удовлетворением пищевого инстинкта, разорятся будут последними. От питания не откажешься.

## **2. Потребность в удовлетворении оборонительного инстинкта**

Оборонительный инстинкт проявляется тем, что человек старается обзавестись жильем, одеждой и охраной. Не так уж много для этого нужно. Жилье площадью 7—17 квадратных метров на человека, немного обуви и одежды.

Чрезмерное внимание к жилью и одежде свидетельствует о неудовлетворенности сексуального инстинкта или чувства собственной значительности. Кадровые агентства обычно посещают люди, у которых пищевой инстинкт и оборонительный удовлетворены.

При таком подходе самыми важными после крестьян и поваров являются строители, портные, воины, да и врачи и прочие. В период кризиса строительные организации могут испытывать большие трудности, тяжелые времена могут быть и у изготовителей и продавцов одежды. Оборонные структуры в период кризиса обычно укрепляются. Да и медикам работы хватает. Разве только косметическая хирургия в кризис может терпеть неудачи.

## **3. Потребность в удовлетворении чувства собственной значительности**

Удовлетворяется данная потребность стремлением заработать побольше денег или занять высокий социальный статус. Наилучшим способом удовлетворения этого инстинкта является приобретение навыков. Тогда деньги и статус возникают сами собой. Для удовлетворения этой потребности самыми важными фигурами становятся Учителя.

Удовлетворение чувства собственной значительности требует упорной работы над собой. У кого этого упорства не хватает, тот пытается удовлетворить чувство собственной значительности через удовлетворение сексуального инстинкта, что замедляет развитие еще недоразвитого человека. Такой человек напоминает яблоню, которая начинает плодоносить слишком рано, когда еще ствол и ветви не развились. Под тяжестью плодов ветки могут обломиться.

Не думаю, чтобы хорошие педагоги бедствовали во время кризиса. Ведь у многих появляется потребность обучиться новой специальности.

## **4. Сексуальный инстинкт**

Его следует удовлетворять в последнюю очередь. К сожалению, в жизни эта иерархия нарушается. Ничего хорошего для нарушителей этого закона не будет. Некоторые используют сексуальность для удовлетворения пищевого, оборонительного инстинктов, да и для удовлетворения чувства собственной значительности.

Так вот, дорогие работодатели. Все эти потребности ваши работники хотят удовлетворить на вашем производстве. И если вам это удастся организовать, то текучести кадров

*у вас не будет и вам не будет нужды часто обращаться в кадровые агентства за поиском сотрудников.*

*Если первые три потребности как-то принимаются во внимание руководителями, то об удовлетворении сексуальной потребности своих сотрудников начальники не думают. А зря! Конечно, сводничеством заниматься не стоит, но создать соответствующие условия не мешало бы. Этому неплохо служат корпоративные вечеринки, балы, выезды за город и тому подобное. Тогда ваш сотрудник на эти мероприятия может привести своего сексуального партнера. А там, может, и его можно будет сманить к себе на производство. Если таковых условий нет, то ваш сотрудник пойдет в дом культуры своего сексуального партнера. Так ведь его и увести могут.*

*Предусмотрительный работник всегда обзаводится несколькими специальностями. Интеллигент обязательно должен иметь хотя бы одну рабочую специальность и несколько смежных со своей. Когда я заявляю об этом на своих занятиях, у меня спрашивают, а есть ли у меня рабочая специальность. Не волнуйтесь! Есть, и еще какая. Когда я имел сад, то выращивал огромные урожаи: до 200–300 килограммов плодов на одном дереве. Ну, а если вдруг никто мои книги не будет покупать и на занятия приходить, пойду опять в психиатры. Психически больных в кризис я не думаю, что будет меньше.*

*Мы сейчас говорили о мотивах, которые есть у каждого человека. И не верьте тем, кто утверждает, что он не хочет двигаться, даже если об этом говорит искренне. В бессознательном все эти мотивы сохранены. И по мере удовлетворения низших потребностей все громче начинают звучать высшие потребности. Как говорил Маслоу, жалобам конца не будет, но по уровню жалоб можно судить об уровне развития человека.*

### ***Теория потребностей по В. Чердаковой***

По моим представлениям, при продаже вакансии **перспективному кандидату** (то есть тому, кто может принести пользу) есть пять факторов, на которые стоит делать упор.

Все они вытекают из тезиса Михаила Литвака: **«Ищи не только хорошую работу, ищи хорошего начальника!»** А какой начальник хороший? Тот, который постоянно развивается сам на деле, а не на словах.

**Фактор № 1: Личность первого лица в бизнесе.** Если предприятию без году неделя и о его перспективах пока говорить ничего нельзя, но им сейчас руководит Билл Гейтс, который решил открыть параллельное направление, стоит ли идти в такое место? Бегом бежать!

Если же бизнес новый, но личность руководителя сомнительна и никому не известна, толковый кандидат будет законно сомневаться – тот ли это лидер, за которым стоит пускаться в путь надолго? От сомневающихся кандидатов мы рекомендуем отказываться. Особенно на ключевой должности.

Поэтому при продаже вакансии кандидату на новое предприятие в малом бизнесе стоит сделать упор на следующее:

- Был ли у руководителя предыдущий успешный опыт? Или он не смог построить карьеры в качестве наемного работника, обиделся и решил организовать свое, не зная основ предпринимательства?
- Смог ли генеральный директор построить успешную управленческую карьеру в найме?
- Как он планирует строить бизнес сейчас?
- Есть ли бизнес-план?
- Насколько существенна инвестиционная прослойка?
- Готов ли он к финансовым потерям в случае, если все пойдет не по оптимистичному плану?

Для среднего и крупного бизнеса эти вопросы смешные. Ведь все это там очевидно. Поэтому для мотивации в средний и крупный бизнес хорошими аргументами будут: Действия первого лица (а не его харизматичный характер или сплетни о его скандальности) по развитию новых направлений, освоению новой отрасли, инновационным подходам, участию и победам в международных конференциях, открытию новых филиалов, расширению географии, ассортимента, численности. И все прочие критерии эффективно развивающегося бизнеса в цифрах, которые вы сочтете нужными.

**Фактор № 2: Рейтинг предприятия в своей отрасли.** Его финансовая успешность и устойчивость. Как их измерить? Ведь умному человеку слухи неинтересны.

Вашими аргументами могут быть:

- Сколько лет существует предприятие на рынке.
- Входит ли оно в десятку лучших в отрасли по краю, стране, миру. И кем эти рейтинги составлялись.
- Динамика прибыльности по годам. Вложенные деньги в новые технологии, оборудование и пр.
- Общая численность и динамика роста компании критерием может служить, но не всегда. Известны случаи, когда тысячное предприятие несет убытки из-за директора-алкоголика, а творческая организация из 3-х человек имеет миллионную прибыль.

• Евроремонт, новая мебель, помещение в центре города – хорошие аргументы показать прибыльность при условии, что это все сделано не на единственно выбитый кредит в банке, а как отбивать эти кредиты, собственник не знает. Но налоговые декларации и банковские документы, конечно, вам показывать кандидату не стоит. Вам надо подумать, как показать на фактах, что вашему предприятию можно доверять.

Стоит показать перспективность всего бизнеса в будущем. Насколько надежен и основателен подход в развитии у руководителя вообще. Стратегия и тактика поведения на рынке.

К сожалению, недалёковидные наемные работники не обладают стратегическим мышлением, не могут спрогнозировать перспективность собственного нахождения в не очень брендовых на сегодня компаниях.

Стоит ли вам, работодателю, убеждать кандидатов в своей привлекательности? Нет. Надо постараться показать и аргументировать, чтобы кандидат сам смог составить мнение о привлекательности предприятия для себя. А если он станет сомневаться, то отказ от такого кандидата на этапе собеседования, извините что повторяюсь, это благо для организации. Вы сразу избавились от «обузы».

**Фактор № 3: Возможность профессионального и/или карьерного роста.** Как их измерить? Как «ответственность и исполнительность», написанные в каждом резюме, не свидетельствуют, что у того, кто это писал, они есть, так и слова на сайте, что «мы – очень развивающаяся и перспективная организация» без фактов – просто лозунг. Трудно представить себе руководителя, который считал бы иначе, даже если всем вокруг видно, что его бизнес круто идет вниз.

Вашими аргументами могут быть:

- Наличие профессиональных традиций.
- Наличие специалистов, на которых можно равняться.
- Открытие новых направлений и подразделений.
- Ценит ли руководство своих сотрудников, реализуя и их идеи и разработки, или не доверяет мнению ключевых работников? Продвижение в должностях и доходах происходит за реальные заслуги или по родственному признаку и просто по настроению собственника?



- Работа от потребностей рынка и для решения задач клиентов. Подумайте, как фактами обосновать это. Ведь часто благие намерения руководителей со стороны выглядят как банальная манипуляция клиентами с целью снять первую прибыль. И большинство сделок становятся одноразовыми. Кандидаты, работающие в таких предприятиях, ставят под сомнение уже и собственную репутацию перед клиентами. И, конечно, хотят избежать подобного. Ведь в свой товар и своего лидера надо верить, а не кривить душой.

**Фактор № 4: Возможность заработать.** Почему этот пункт после третьего? Деньги – это следствие выросшей профессиональной квалификации. Если квалификация объективно выросла, а зарплата нет, то толковый кандидат меняет работодателя.

Как вам это аргументировать? Назвать критерии эффективности работы кандидата, согласно которым будут расти заработки. А всеми предыдущими аргументами вы уже покажете, что вашему предприятию можно верить.

**Фактор № 5: Личность непосредственного руководителя.**

По Уставу военнослужащего, жизнь подчиненного зависит от непосредственного начальника. И если контакта с ним нет – начальник найдет десяток официальных способов, как расправиться с неугодным подчиненным.

А почему на последнем тогда месте? Потому, что умный кандидат, понимающий, что все предприятие вообще-то перспективно, какое-то время сможет перетерпеть, чтобы потом перепрыгнуть и обойти неприятного начальника. Как это сделать – это отдельная разработанная у нас тема.

Как же узнать, сможет ли ваш кандидат сработаться с непосредственным начальником?

«Уговаривать – значит насиловать» (М. Л). Если вы не хотите создать ощущения у кандидата, что вы им манипулируете, мы категорически не рекомендуем вам уговаривать его! Ведь позволит себя уговорить внушаемый и несамостоятельный, а у умного сработает принцип от противного: когда он почувствует, что его тянут, он сам не поймет, почему захотел отказаться. Наша рекомендация – задавать кандидату вопросы, слушать ответы и смотреть на его невербальную реакцию. Вопросы следующие: сможет ли он сработаться с непосредственным начальником? Комфортно ли ему с ним?

## **2.4.2. Теория продаж в применении к мотивации кандидатов**

О продажах и ее этапах написаны даже не тысячи, а миллионы книг. Как-то я услышала, что все, что ты в жизни не делаешь, – ты или продаешь, или покупаешь. А ведь и правда: чтобы убедить подчиненного, начальника, супруга или детей – мы «продаем» им свои идеи. И если идея проходит, то, разобрав, что мы говорили, можно убедиться, что все этапы продаж (от вступления в контакт, выявления потребностей, презентации, работы с возражениями и до самой договоренности – сделки) соблюдены.

Мы уже говорили, что работа рекрутера – это продажи с любой стороны. Сначала, чтобы получить заказ, мы продаем себя заказчику (предприятию). Дальше, чтобы понять, сможем ли мы выполнить заказ, мы «покупаем» вакансию у заказчика: смотрим, насколько реальны требования к кандидатам и насколько адекватны условия для них на фоне рыночных условий. Потом, перед тем как самим для себя в собеседовании «купить» кандидата, мы продаем ему вакансию и стараемся доказать ему это на фактах. А потом мы продаем кандидата заказчику. Цикл завершился.

Все вы знаете пять этапов продаж. Я попробую показать на примерах разных проектов, как мы их используем в работе рекрутера.

## 1. Вступление в контакт

При собеседовании очень важно вызвать доверие. Если этот кандидат сам ищет работу, то надо сразу сказать, где, на каком сайте и когда увидели его резюме, чтобы у него в голове тут же всплыла ассоциация: да, это он сам разместил о себе информацию, и звонит не человек с улицы. Если это прямой поиск, то здесь вообще очень четко и аккуратно надо сослаться, кто именно рекомендовал вам кандидата как профессионала, помнит ли он этого человека. Зачем? При прямом выходе на успешного сотрудника мы должны всегда помнить: он работу не ищет, всем доволен и не ждет нашего звонка. Поэтому будет очень подозрителен: возможно, это служба безопасности так его проверяет. Да и вообще, не мы ему нужны, а он нам.

После того, как вы вызвали доверие, желательно расположить к себе. Этой цели служит профессиональный комплимент. Если это прямой поиск, то помимо того, что мы говорим, кто нам его порекомендовал, мы сразу говорим, при каких профессиональных обстоятельствах тот с ним познакомился. Например, они вместе строили объект «Х» и, по словам рекомендателя, более профессионального инженера систем вентиляции он до этого не встречал. Делаем паузу, слушаем реакцию, улыбаемся в трубку и можно добавить: «Это правда, Иван Иванович?». Что остается Ивану Ивановичу? Только улыбнуться и признаться, что так оно и есть. И – контакт состоялся. И после уверенным тоном назвать свою должность, компанию и цель звонка. Просите о встрече в кафе за чашкой чая. Хорошо, если добавите два слова о себе. Профессионал всегда уважает другого профессионала и, скорее всего, охотно пойдет на встречу. Если он слышит деловой голос после того, как вы удовлетворили его чувство собственной значительности, встреча у вас в кармане. Ведь, как мы уже сказали, это чувство до конца мало у кого удовлетворено и, делая профессиональный комплимент, вы никогда не промахнетесь. Вот и весь «секрет» успешного приглашения на первую встречу при хедхантинге. Того, что в данной технологии считается одним из самых сложных элементов.

Если мы работаем с кандидатами со свободного рынка, то после того, как мы представились и напомнили, где он оставил о себе информацию, надо тоже обозначить цель звонка: а именно, что вас как рекрутера привлекло в его профессиональном опыте в резюме. Что вы работаете на клиента и у вас есть вакансия, где требуется (опыт продаж программного обеспечения от..., опыт работы главбухом на производственном предприятии от..., работа программистом именно с такими языками и прочее).

## 2. Выявление потребности

Какой самый распространенный вопрос на этом этапе задают рекрутеры кандидату, чье резюме нашли? «Нуждаетесь ли вы сейчас в работе?». Это грубая ошибка. При таком вопросе теряется больше половины кандидатов, которых отлично можно мотивировать на вашу вакансию. Какое ваше дело, нуждается он сейчас в работе вообще? Ваша задача добиться, чтобы он рассмотрел одну-единственную работу – вашу. Вот и говорите о его потребностях **в идеальной** работе.

После того, как вы установили контакт, скажите, что вы по поводу работы с ним хотите переговорить. А дальше очень хороши все вариации на тему следующего вопроса: «Уважаемый Иван, опишите, пожалуйста, ваши карьерные планы (идеальную работу и тому подобное)». То есть надо говорить **о его интересах вообще**. И по ходу его рассказа сопоставляйте его потребности и мотивы с тем предложением, которое есть у вас. Он говорит, а вы думайте, что именно в вашей вакансии будет способствовать реализации **его планов**. Сложно? Нет. Но потрудиться для наработки этого навыка вам немножко придется.

## 3. Презентация

Вы выслушали его потребности. У вас есть вакансия. Вот и презентуйте ее с учетом его интересов. Например, вакансия массового проекта. Если это кандидат, которого вы хотите

мотивировать на вакансию в call-center с посменной работой, а он еще учится, но мечтает быть дизайнером, то отличным вариантом будет совмещение работы и учебы. Но его к этому надо подвести:

– Ирина, а каких высот вы хотите добиться в дизайне?

– Я хочу иметь свою студию.

– Супер! **Очень легко разговаривать с амбициозными людьми** (*хороший профессиональный комплимент неопытному еще совсем студенту*). А когда у вас будет своя студия, вам потребуется навык переговоров с заказчиками, навык решения спорных ситуаций с проверяющими органами, вам нужно будет уметь мотивировать своих подчиненных?

– Ну, вообще-то да.

– Я тоже так считаю. А как вы думаете, сможете ли вы приобрести этот навык в call-center, где вам непрерывно будут звонить самые различные клиенты с вопросами, претензиями и разъяснениями? Где вам нужно будет очень быстро реагировать и, несмотря на скандальность клиентов, всегда оставаться спокойной и профессиональной? И этому вас компания обучит. У них создан специальный обучающий центр, где вы будете трудиться целый месяц, прежде чем взяться за телефонную трубку. Да еще вам за это будут платить стипендию... **слушаем ее реакцию**... Как вам такое предложение?

– Вы знаете, в этом что-то есть. А куда надо подойти для оформления?

#### **4. Работа с возражениями**

Основное правило в продажах вы знаете: если клиент возражает и называет конкретику, значит, он заинтересован. Вот это вас должно вдохновлять, когда вы от него слышите «нет». Если мне по телефону звонят с предложением что-то купить к нам в компанию и я не хочу покупать никакую рекламу или программные продукты, то я отвечаю: «Вы знаете, у вас прекрасный продукт, но я покупать не буду. Почему? Сама не знаю. Как-то так». Если еще будет пара заходов с вопросами, то, как заигранная пластинка, повторю слово в слово. Особо упорные на третьем круге сдадутся. А верная работа с возражениями – это задавать вопросы. Подробно это описано в технике «сократического диалога» в главе о продаже кандидата.

#### **5. Заключение сделки**

В нашем случае сделка – приглашение на интервью, приглашение на встречу в кафе, согласие выйти на работу в ходе собеседования и прочее. «Сделка» – это любая цель, которую вы ставите перед собой в ходе конкретного разговора.

#### ***Пример мотивации при продаже вакансии на проект массового рекрутмента «менеджер по продажам рекламных площадей»***

На данную вакансию брали всех желающих работать. Но трудность заключалась именно в формировании у кандидатов желания работать на данных условиях, ведь компания платила только процент от сделанного. Этот этап, который мы называем «продажей» вакансии, очень часто у недостаточно опытных ресечеров (сотрудников, занимающихся только поиском кандидатов в агентстве) заканчивается возмущенным отчетом руководителю: «Да у них условия в компании такие, что ни один кандидат не соглашается!!!». На что резонно стоит ответить: «Если бы было все легко – они сами бы просто объявили о вакансии и встречали толпу кандидатов». Ключевой момент – в грамотном разговоре. Как мы говорили выше в теории о мотивации, главное – показать, сколько люди смогут заработать. Основной мотив для таких кандидатов – деньги.

#### ***Положительный пример мотивации кандидата на вакансию***

– Добрый день! Это Алексей?

– Да, это я.

– Меня зовут Елена, я представляю кадровую компанию «Ваш Статус». Дело в том, что наша компания сотрудничает с учебно-кадровым центром «Х», и они нам дали ваши координаты и хорошие отзывы о вас как об учащемся. И я хотела бы вам предложить одну хорошую вакансию. Вам сейчас удобно говорить? *(Верно сослалась на источник информации, сделала профессиональный комплимент).*

– Конечно!

– Дело в том, что у нас есть сейчас несколько вакансий в очень крупную федеральную справочную службу, они имеют сеть филиалов по всей стране. Сейчас они расширяются и ищут менеджеров по продажам. Вашей работой будет поддерживать отношения с клиентами из обширной базы и заключать договоры на размещение рекламных модулей в издании. Условия: полный соцпакет, обучение внутри компании, гибкий график работы. Вы можете работать как в офисе, так и дома. Если будете работать дома, нужно будет приходить на отчет обязательно хотя бы раз в неделю. Зарплата будет зависеть от заключенных контрактов. **Эффективные менеджеры через 2–3 месяца зарабатывают порядка 30 тысяч рублей, а где-то через полгода можно выйти на уровень около 60 тысяч рублей** *(верно делает упор на возможность заработка в совокупности)*. Скажите, Алексей, насколько вам это интересно?

– Ну, я не знаю пока. Надо подумать.

– Отлично. Мы любим кандидатов, которые принимают взвешенные решения. Вы можете прийти к нам на собеседование, заполните анкету у нас? *(Тоже хорошо: похвалила и не дала времени на раздумья – сразу позвала к нам. На данном этапе работы задача заключалась в том, чтобы кандидат пришел к нам в агентство. А дальше с ним будет работать уже более опытный консультант).*

– Адрес какой у вас?

– Пишите... Наш руководитель поговорит с вами более подробно об этой вакансии, все расскажет. До встречи завтра!

### ***Отрицательный пример мотивации кандидата на вакансию***

– Алло, это Вера?

– Да.

– Вера, здравствуйте! Меня зовут Елена. Я представляю консалтинговую кадровую компанию «Ваш Статус». Мы нашли ваше резюме на сайте в интернете от такого-то числа. Вам удобно сейчас говорить?

– Да, удобно.

– Вера, вы рассматриваете вакансию только администратора или другие вакансии тоже?

– Да, я рассматриваю не только администратора, но руководителя и специалиста отдела продаж.

– А вы рассматриваете вакансии в области продаж? *(Рекрутер растерялась и повторила то, что кандидат уже произнесла. Надо было просто похвалить: «Отлично, Вера! Мы сейчас именно продавцов и набираем. А в каких продажах вы хотите работать?»).*

– Да, рассматриваю.

– Хорошо, у нас сейчас есть вакансия в очень крупную федеральную справочную службу. *(Идет та же презентация вакансии, что и в прошлом примере).*

– Вера, насколько вам это интересно?

– Нет, я с рекламой не работала, да и размещением я таким не занималась.

– Вера, ну что вы! Ведь компания предоставляет обучение, то есть 2 недели вы обучаетесь активным продажам. Затем к вам приставляют наставника, и он вас курирует на первых сделках. *(Рекрутер начала спорить! Спор на неосознаваемом уровне воспринимается как психологический удар. Ведь Вера считает, что говорит верно. А опсаливая ее слова, рекрутер*

как бы обвиняет ее в глупости. Что вызывает ответную агрессию и желание упорствовать еще больше. Надо бы так: «Ага, Вера, а расскажите подробнее, с чем вы работали?.. А было ли обучение в компании?.. А сколько вы зарабатывали там?.. А хотели бы зарабатывать больше?.. А каких навыков вам для этого не хватает, как вы считаете?..». И только после этого презентовать дальше обучение и возможность самостоятельной работы и максимального овладения навыками продаж. Именно это – самые сильные стороны в нашей вакансии. А тот спор, что пошел, провоцирует желание так же поспорить с любыми дальнейшими преимуществами вакансии. Дальше это видно).

– Нет, я учиться не хочу, я уже училась продажам. Нет, не для меня это, да и зарплата тут не та.

– До свидания.

### ***Пример мотивации на вакансию «Директор магазина» в проекте рекрутмента***

Мы в ростовскую сеть магазинов одежды искали директора магазина и заместителя директора магазина. Уровень навыков и функциональные обязанности одни и те же, а уровень ответственности и заработная плата – разные. Поэтому показывали кандидатов одинакового уровня, а уже заказчик решал – кого брать директором, а кого – замом.

Нижеприведенный разговор – это разговор с кандидатом, основным мотивом которой было желание занять должность директора. А наша задача была мотивировать ее на должность зама, назвав «Исполнительным директором» и подняв зарплату до директорской. И разговор этот должен проводить ключевой специалист (хедхантер). От этого разговора зависит весь гонорар всех сотрудников, работающих в проекте.

– Ольга, рада Вас видеть. Как прошел день? Извините, что я вам так поздно встречу назначила, в 21–00. Время предновогоднее...

– Не страшно! И у меня сегодня никак раньше не вышло, все-таки я работаю еще на этом месте. (Как вы видите, и **контакт** с ней у нас уже был налажен, и **потребности** мы ее знали в деталях).

– Ольга, я хочу вас сразу огорчить по вакансии. Вы – очень понравились. Но решение, которое предлагают они – иное, чем думали вы... (Наш специалист в лоб приступил к **презентации** решения работодателя, создав сразу интригу. Ольга, скорее всего, тут же предположила самое худшее – отказ от вакансии. Но работа-то ей нужна! И когда она узнает, что это не отказ, а просто меньше, чем она ждала, – будет сразу облегчение и желание согласиться. Этот метод называется «техникой моделирования эмоций». Он подробно описан в статье М. Литвака «Психологическая диета» в его книге «Командовать или подчиняться?»).

– Ой, а что такое?

– Прежде чем озвучу, хочу уточнить: верно я понимаю, что вы заявление об увольнении еще не подали, как мы и договаривались, до окончательного предложения со стороны нашего работодателя? (Забота об интересах соискателя увеличивает доверие).

– Да.

– Отлично. Как вы знаете, мы предоставили двух одинаково хороших кандидатов, и они решили немного переиграть. Не делать директора и заместителя, а сделать такие должности – директор и, так сказать, исполнительный директор. Формально ответственность вся будет у директора, на должность которого взяли женщину с опытом именно в торговле одеждой. Вы же очень понравились по личностным качествам. Поэтому они для вас подняли окладную часть на 20 %, ну и плюс директорский бонус, который вы зарабатываете сверх плана. В трудовой книжке вы будете значиться как исполнительный директор с соответствующей зарплатой, а ответственность будет на другой. Какие плюсы я в этом вижу? Пока вы вникнете в специфику одежды – сможете научиться на чужих управленческих ошибках. А когда в течение одного-

двух лет они откроют еще несколько магазинов – вы будете готовый доморощенный уже и генеральный директор... Что скажете?

– (пауза несколько секунд)... Даже не знаю... А вы как бы поступили?

– Я бы согласилась. Тем более что числиться там все равно первым лицом. Но вы решите сама. *(Консультант тзт же переложила ответственность на соискателя. Согласно нашим заповедям).*

– Хорошо. Я согласна. Конечно, я хотела бы пойти на вакансию директора сразу. Но с этой точки зрения я не смотрела. Вы правы... Давайте, где подписать соглашение?

***Пример мотивации при прямом поиске на вакансию «Директор по персоналу»***

Я хочу привести как раз случай из практики, который не завершился сманиванием самого подходящего специалиста. Помешал сам заказчик, испортив нам очень красивое и быстрое закрытие заказа.

Отличный завод, входящий в десятку лучших по производству каких-то уникальных труб. При поиске мы превзошли себя по срокам: **три самых лучших специалиста** ровно через неделю вели переговоры с собственником завода. В условия найма входил обязательный переезд в другой город, и заказчик предлагал зарплату, среднюю по рынку на этой позиции, тогда как кандидаты на текущих местах получали чуть выше, чем по рынку. Переговоры о таком деликатном вопросе, как деньги – **наша работа**. Мы знаем, **когда** ее надо выполнять и **как**. Ни один из **трех кандидатов сам работу не искал**. Инициатива была с нашей стороны. И разговаривать надо очень тонко. Но после того, как «свадьба» между кандидатом и заказчиком состоялась (то есть на собеседовании кандидат понравился заказчику и готов был приступить к работе), заказчик сказал, что он переговоры по деньгам проведет сам. Мы с него взяли клятву, что он этот этап не испортит. Но... испортил. Он предложил кандидату – сколько бы вы думали? – ровно на 30 % меньше, чем тот сейчас зарабатывал. С учетом того, что в эту сумму еще бы входила компенсация на съем жилья. И кандидат «почему-то» отказался.

Каков наш вывод? Конечно, нельзя переманивать только деньгами! И мы об этом подробно сказали выше. Но пищевой и оборонительный инстинкты никто не отменял! И должно быть чувство меры.

В результате заказчик сорвал нам очень красивое выполнение работы! Мы за неделю бы сманили отличного ТОПа. А так нам пришлось закрывать проект с иным кандидатом в обычном рабочем режиме.

## 2.5. Оценка/отбор

Дорогие читатели, коллеги! Где еще начинающие рекрутеры и кадровики имеют возможность на практике учиться оценке деловых и личностных качеств кандидатов? Конечно у руководителей, у наших клиентов! Мы сами у вас, товарищи начальники и собственники бизнесов, учимся. Где-то я говорила о «развратности» нашей профессии: что крутого ТОП-менеджера на ключевую вакансию вынуждена оценивать молоденькая девушка 20 лет, без собственных профессиональных навыков и жизненного опыта. Но это же и прелесть нашего дела! Если девушка к своему «нулю» приложит ум, то лучшего места для приобретения умения разбираться в людях не найти. Как, кстати, и для поиска женихов. Ведь больше под официальным предлогом спросить у кандидата о его семейном положении, заработках и о том, что он умеет в жизни, негде. А как это применить в семейной жизни с успехом, мы подробно рассмотрели в новой книге «Брак по расчету?» с М. Литваком. Там мы развили идею «Семья как производство».

Что умеют опытные начальники и чего не умеют толковые девчонки и парни 20 лет? Они умеют увидеть человека «в целом». Они, возможно, не знают слов «интервью по компетенциям», «профиль вакансии» или «ассессмент-центр», но они со своим жизненным опытом могут увидеть надежность человека вообще и его полезность компании сейчас и в перспективе. Тогда как новички часто могут разобраться в теории вопроса и владеть отдельными узкопрофессиональными навыками, но не увидеть «за деревьями леса». А бывают ли из-за этого ошибки в подборе? Да. Поэтому, если вам, крупные руководители, к вашему интуитивному пониманию прибавить еще некоторые узкопрофессиональные знания, а вам, рекрутеры и кадровики, попробовать посмотреть на кандидата как на человека вообще, то выиграют от этого обе стороны. Вот некоторые наши общие положения о том, как оценить перспективность человека в целом по его личностным качествам.

### 2.5.1. Что означает «готовый» специалист? И что означает «хорошая работа»?

Скажите, уважаемые руководители, часто ли вы сталкивались с тем, что берете человека на работу, кажется, что он полностью соответствует вашим ожиданиям, и вы возлагаете на него массу надежд, но через какое-то время видите, что у него вроде бы нужные навыки и умения есть, но он неответственный? Или скандалист? Или говорит хорошо, а в деле выясняется, что он просто не хочет работать?.. Бывало? Или когда у вас вдруг уходит в декрет толковая сотрудница и надо ее срочно заменить на ответственном участке, а обучать тонкостям специфики некогда? Надо, чтобы новый человек тут же начал приносить пользу. И начинаются долгие поиски этого «готового» специалиста. А потом вдруг оказывается, что за то время, что вы искали «готового», можно было бы подготовить троих «полуготовых»?

А вы, уважаемые наемные специалисты, часто ли вы слышали от работодателя отказ в приеме на работу с формулировкой, что «мы хотим готового специалиста с опытом именно в...»?

А как вы думаете, какой запрос чаще всего мы, рекрутеры, слышим от заказчиков? **«Дайте готового!»**

В своей работе в рекрутинге мы во многом пользуемся психологическими и общепсихологическими положениями, которые высказывает Михаил Литвак. Я согласна с его тезисом, что в любом вопросе – что в личной жизни, что в деле – надо брать готовую продукцию, а не полуфабрикат. Но давайте определимся в понятиях. **Под готовой продукцией мы понимаем не готовые навыки, а готовые личностные качества.** Вы слышали фразу, что принимают на работу по профессиональным качествам, а увольняют по личност-

ным? Отталкиваясь от этого тезиса, мы и выстроили свою схему приема на работу. **Принимать по личностным качествам!**

Скажите, что легче приобрести: знание последней версии 1С, ассортимента продукции, или такие редкие качества на рынке труда, как ответственность и исполнительность? Конечно первое. Последние качества появляются или не появляются у человека в ходе воспитания в семье, как говорит наука, до пятилетнего возраста. Чему легче научиться – узнать формы международной финансовой отчетности главному бухгалтеру, или научиться общаться с начальством и проверяющими органами? Конечно же первое. Последнее, в зависимости от способностей, приобретается за несколько лет.

Так вот. Согласно этим законам, **приоритетность в приеме работников, по нашим представлениям, следующая:**

**1. Желание работать вообще.** То, что многие называют – «горящие глаза».

Что значит «желание»? Под словом желание мы подразумеваем не высказанный в воздух лозунг – «я очень инициативный и все время развиваюсь и стремлюсь к лучшему», потому что часто, когда спросишь такого кандидата на собеседовании, что же он за последние полгода прочел, он не может назвать ни автора, ни книгу, ни главную мысль, что вынес. **Под желанием работать мы понимаем конкретные действия, которые делает человек с целью повышения своего профессионализма.** Это, например, чтение профессиональной литературы (кстати, в свободное время, а не вместо работы), посещение тренингов как узкопрофессиональных, так и тренингов личностного роста, и не обязательно за счет компании, но и за собственные деньги, чтобы потом больше зарабатывать (у человека должно быть понимание, что он вкладывает в себя). Общение с коллегами не на тему варки борщей и скидок в ближайшем магазине, а с целью обмена опытом. Важно, чтобы человек развивался во всем, вплоть до занятий спортом, так как, по нашему мнению, нельзя быть классным специалистом на фоне ожирения, упаднического настроения и разрушенной личной жизни.

О том, как по психологическим признакам (а не с помощью профессиональных тестов и беседы с узким экспертом) определить, что перед тобой профессионал в области, которой ты не знаешь, Михаил Литвак написал статью. В ней описаны 12 признаков. Один из них звучит так: профессионал – это качество личностное. Профессионал всегда знает, что он может, что он не может, и все время старается «мочь» больше. Поэтому, как следствие, он легко говорит «нет», когда понимает, что с этой задачей он не справится. И как следствие – он хорошо понимает, что для того, чтобы добиться больших высот в любом деле, нужны годы по наработке навыка. И как ему потребовались годы, чтобы достичь своего уровня, так и любому другому в другой профессии потребуются годы для этого.

Однажды я присутствовала на тренинге личностного роста, который проводил Михаил Ефимович, опытный психолог, главный психотерапевт Ростовской области в прошлом, обладатель прочих регалий. Тренинг задевал структуру личности участников, а это всегда проходит болезненно. И тренер должен уметь снять напряжение и разрядить ситуацию, когда вдруг кто-то «развезет» на личных воспоминаниях и переживаниях. В качестве самых крайних случаев можно описать и суицид, который возможен после действий психолога. Понятно, что действия психолога – это повод, а не причина, и что причина в структуре личности самого человека, но и таким поводом тоже быть не очень хочется. 100 раз подумаешь, прежде чем взяться за такую работу. Простая ли это работа? Каждый ли желающий сможет без специального опыта с такой задачей справиться? На занятии была участница, которая по должности является директором по персоналу крупной строительной компании с численностью в несколько тысяч человек. В ее непосредственном подчинении – пять человек. То есть в ее задачу входит подбор персонала, его оценка, мотивация и развитие. В некоторой степени работа, пересекающаяся с действиями тренера, на занятии которого она присутствовала. Ей понравилось все, что происходило на тренинге. И она в конце задала Михаилу Ефимовичу вопрос: может ли он порекомендовать



пару приемов, с помощью которых она у себя проведет такой тренинг. В этот момент она для меня как директор по персоналу со стажем в 10 лет просто исчезла. Почему? Потому что человек не ценит свои усилия и свои результаты в работе, не помнит, сколько времени потребовалось для овладения навыками директора по персоналу, если думает, что за 5 минут она сможет приобрести квалификацию классного психотерапевта с 40-летним стажем.

**2. Желание работать именно у вас** (в вашей отрасли, в вашем бизнесе, в вашей компании, в вашем отделе, именно под вашим руководством, в общем – на вашей вакансии). Бывали ли у вас ситуации, когда в компанию пришел очень активный человек, который вроде бы был успешен на предыдущем месте, но его активности у себя ума дать не можете? Да, он активен в других местах, но не в своей должности на вашем предприятии. И какая вам тогда радость от его активности? В лучшем случае он будет рядовым членом группы, работающим от звонка до звонка. Но рассчитывать на него как на члена своей команды можно? Нет. А в худшем случае он создаст группировку против вас или вашей работы, будет антилидерствовать.

**3. Коммуникабельность в широком смысле слова.** Часто слышали это слово? А что вы в него вкладываете? Обычно отвечают – умение общаться. Согласна. Бабушка с семечками на лавочке коммуникабельна? Да. А нужна она нам с вами в бизнесе? Нет! Поэтому мы предлагаем понимать под коммуникабельностью следующее (в порядке приоритетности):

**3.1. С кем в первую очередь должен быть коммуникабелен подчиненный? С непосредственным начальником!** Поэтому, дорогие руководители, если у вас есть глухонемой программист, который в срок и с должным качеством выполняет ваши поручения, то это, по моим представлениям, очень коммуникабельный сотрудник! О чем должен думать начальник? О развитии бизнеса. О выполнении задач своего отдела. О выполнении своих собственных задач. Если начальник начинает думать о своем подчиненном – это прямое показание к тому, чтобы уволить такого подчиненного. Очень может быть, что у вас как у начальника не хватило управленческих навыков, чтобы верно с ним управиться. Увольняйте и приобретайте их с другими сотрудниками. Но если работать в постоянном нервном напряжении, когда ты только и думаешь о том, какой он, по твоему мнению, гад – так не только бизнес не построишь, но и инфаркт заработаешь.

**3.2. С кем во вторую очередь должен быть коммуникабелен сотрудник компании? С клиентами или коллегами из своего и параллельных отделов? С коллегами!** Пусть он хоть супер-пупер продавец, но если он мешает работать другим, то гнать его надо! Ибо развалит вам все на свете своей неумной активностью! Уверена, что опытные руководители со мною согласятся. Хотя начинающие начальники часто на семинарах спорят, что с клиентами – важнее. Давайте подумаем. Организация, как пазл: не впишется один – всю картину нарушит. И зачем тогда его продажи нужны? Но я на правоте не настаиваю. Решите сами. Кстати, у Светланы Ивановой (автор популярных книг по подбору персонала) есть кейс на управленческие качества: кто лучше – звезда в коллективе или человек со средними профессиональными навыками, но управляемый и командный?.. Конечно, последний. На эту тему у немцев есть пословица: «Порядок бьет класс!»

**3.3. В третью очередь сотрудник должен быть коммуникабелен с клиентами (ну или внешними структурами).** Думаю, это в разъяснениях не нуждается.

**3.4. В четвертую очередь сотрудник должен быть коммуникабелен со своими подчиненными.** Давайте посмотрим. Допустим, ищем мы с вами директора на крупный многотысячный завод, на бюджетобразующее предприятие. Казалось бы, самое главное – какие у него управленческие навыки с подчиненными? Но кто у него начальник? Администрация города, мэр и прочие. Если он здорово ладит с подчиненными, а с мэром поругался, что будет с его заводом и, главное, с ним самим? Снимут!

Так думала я многие годы. Но относительно недавно мои мысли по поводу приоритетности клиентов перед подчиненными уточнились. Многое зависит от ситуации: если подчиненный давно трудится, ценен, и у него конфликт с клиентом, то сейчас я без колебаний становлюсь на его сторону! Ведь он, спокойно потеряв этого клиента, приведет нам другого. А по механизму идентификации (смотри статью о психологических защитах Михаила Литвака) он и другие подчиненные, видя, что их интересы для меня в приоритете, будут работать более творчески и спокойно.

Если же к подчиненному у меня много вопросов, и у него конфликт с постоянным клиентом, который он еще и прилюдно выносит, то, на мой взгляд, стоит стать на сторону клиента и «потерять» подчиненного.

**4.** На четвертом месте стоит такое редкое на рынке труда качество, как **Исполнительность**. Что вы под ним понимаете? Выполнение обязанностей в срок. А всегда ли это возможно? Нет. А всегда ли сотрудник, который не справился в срок, не исполнитель? Нет. А как же отличить их? Ну, например, у вас два сотрудника. Иванов и Петров. Вы обоим дали задание выкопать по десять ям к 30 мая. Иванов, парень застенчивый, боится начальства и думает: «Трудно к этому сроку, но постараюсь». Подходит 15 мая, он уже точно понимает, что не справится, но боится еще больше, а молчит по-прежнему. Подходит 29 мая, и вечером он к вам с глазами полудохлой клячи из анекдота подходит и говорит: «Простите... не шмог...». Это один вариант исполнительности. Второй вариант: Петров тоже не справился. Но как только он понял, что не успевает к этому моменту, он тут же говорит: «Хотите – казните, хотите – милуйте, но не успеваю. Нужен или еще один человек, или отодвиньте срок до такого-то числа». Какой сотрудник вам больше подходит?

**5.** На пятом месте такое же редкое, как исполнительность, качество – **Ответственность**. Часто ли это слово звучит в резюме? В 99,9 % случаев. А всегда ли те, кто его указывают, ответственные? Думаю, кадровики и начальники скажут, что нет.

Что значит ответственность? Готовность отвечать за свои поступки. Если нас хотят наградить материально или послать в заграничную призовую поездку, наверное, никто не откажется нести такую ответственность. А вот если что-то пошло не так (по моей причине и в рамках моих обязанностей) – и я **готова нести отрицательные санкции за свою некачественную работу** – значит, я на самом деле, а не на словах, обладаю этим качеством.

**6.** Ну и на последнем, шестом месте стоят те **Узкопрофессиональные навыки**, ради которых каждый начальник и берет себе любого сотрудника. По этому последнему признаку, который хорошо виден в резюме, очень легко определить наличие предыдущих пяти. Специалист экстра-класса, добившийся очень больших узкопрофессиональных достижений, смог бы все это сделать, если бы у него не было большого желания работать вообще? И большого желания работать именно по своей специальности? Добился бы он результатов, если бы не мог устанавливать контакт с начальством, клиентами и подчиненными? Если бы у него не было ответственности за свои слова и действия и если бы он не был исполнительным? Нет, конечно. Все это у него когда-то было. И благодаря этому он смог многого добиться. Но вот есть ли у него это все именно сейчас или он на этапе кризиса и перепутья – вам предстоит понять из личного собеседования.

Кстати, а как вы думаете, такая приоритетность работает при подборе только на рядовые и средние вакансии – или даже на ТОПовые и самые ключевые? По нашему представлению, на все. И если человек при первых трудностях складывает лапки и начинает придумывать красивые объяснения, что «это не мое!», или искать недостатки на текущей работе, чтобы потом

объяснить себе и окружающим, что здесь нет перспектив карьерного роста – не станет он большим профессионалом. Но, возможно, я и не права.

А теперь давайте посмотрим с другой стороны. Глазами работников. Дорогие начальники и собственники предприятий! Вы хотите, чтобы к вам стояла очередь из отличных сотрудников? А она всегда стоит к вам на предприятие? А как вы думаете, каким образом вас выбирают (или должны выбирать) потенциальные работники?

### ***Критерии выбора идеального работодателя, или Что такое «хорошая работа»?***

Об этих критериях я сказала подробно в параграфе «Теория потребностей» как о факторах, влияющих на выбор кандидатом работы. Поэтому можете здесь не читать, если это и так ясно. Но если хотите повторить в ином контексте – прочтите.

Уважаемые наемные работники! Часто ли вы ошибались с выбором работодателя? Шли к хорошему другу в бизнес, зная его как порядочного человека, а потом через полгода обнаруживали, что просто хороших качеств недостаточно и его бизнес неперспективен для вас? Вам скучно у него работать. Или: о предприятии идет массовая реклама в СМИ, вроде бы оно бурно развивается, а когда вы поработали там два месяца, столкнулись с тем, что вся политика строится на манипулировании клиентами. И держится компания только на прошлых наработанных очках. Или: шикарная рейтинговая организация, но характер непосредственного начальника таков, что хоть в петлю лезь. Нервное напряжение такое, что все здоровье теряете. Бывало? В итоге у вас появляется сомнительная строчка в резюме в виде работы продолжительностью в 2–4 месяца, которую потом нужно долго объяснять новому работодателю. Мне очень нравится мысль (кажется моя), что **квалификация сотрудника определяется тем, какая работа выбирает его и какую работу выбирает он.**

Приведу конкретный пример. Мы подбирали коммерческого директора на мясоколбасное производство. Задача – вывести небольшое производство на уровень прибыли. То есть в его непосредственную работу будет входить выбор платежеспособных клиентов, чтобы договориться с ними о долгосрочном сотрудничестве. Мы показали двух кандидатов. По первому кандидату вопросов нет. Всему соответствует. Рассматриваем. Но правило такое: чтобы наверняка закрыть вакансию, на подстраховку нужно еще 1–2 человека. Поэтому у нас был еще один кандидат. По квалификации – все в порядке. На одном месте проработал 5 лет, и рекомендации оттуда хорошие. А с последних трех мест работы по вполне объяснимым причинам он увольнялся через 3–4 месяца: то предприятие обанкротится, то высшее руководство поменяется полностью и приведет с собой новую команду (правда, об этом их решении ходили слухи и раньше по рынку, но он на них внимания не обратил). И наш заказчик сразу отказался от него: как он может доверить финансовый результат своего предприятия человеку, если тот не может разобраться даже в финансовой устойчивости своего будущего работодателя, от которого будет зависеть его личное благополучие на ближайшие несколько лет? Как же он будет оценивать потенциальных клиентов?

Так вот, по нашему мнению, **критерии, по которым надо выбирать себе будущую работу**, на которой вы хотите делать карьеру и развивать все свои навыки, таковы (в порядке убывания важности):

**1. Личность первого лица в бизнесе.** Если предприятию без году неделя и о его перспективах пока сказать ничего нельзя, но им сейчас руководит Билл Гейтс, который решил открыть параллельное направление в бизнесе, или бывший президент страны, который после успешной госслужбы ушел в коммерцию, стоит ли идти в такое место? Бегом туда бежать! Не задумываясь. А если бизнес новый, отрасль с неясными перспективами, личность руководителя сомнительна и никому не известна – я бы крепко подумала, даже если бы мне обещали золотые горы. Когда мы в рекрутинге делаем экспертизу вакансии и определяем, браться ли нам за работу с данным заказчиком, и смотрим – каковы наши риски, что он не управится

с найденным сотрудником и мы не попадем под бесплатную замену, **мы всегда** окольными вопросами **узнаем об управленческих навыках собственника!** Если бизнес новый, был ли у руководителя предыдущий успешный опыт? Или он не смог построить карьеры в качестве наемного работника, обиделся и решил организовать свое, не зная основ предпринимательства? Если бизнес новый – смог ли он построить успешную управленческую карьеру в найме? Если смог, то как он планирует строить бизнес сейчас? Есть ли бизнес-план? Готов ли он к финансовым потерям в случае, если все пойдет не по оптимистичному плану? Насколько существенна инвестиционная прослойка и готов ли он «стоять», когда в ходе обычных рабочих моментов придется сменить несколько волн наемных сотрудников, пока найдешь нужных? А ведь в это время придется платить зарплату специалистам на испытательном сроке – тем, кто в итоге может не подойти! Эти деньги начинающие бизнесмены не считают почему-то. В общем, мы стремимся понять, насколько собственник компании основателен. Вопрос выбора работодателя, по нашим представлениям, это вопрос выбора лидера, за которым сотрудник хочет идти долгое время для реализации собственных целей. Если он не доверяет руководителю (самому главному) – то и не стоит к нему идти! И не стоит брать к себе сотрудника, который тебе не доверяет. Каши не сваришь. По крайней мере, на ключевой должности.

**2. Рейтинг предприятия в своей отрасли.** Его финансовая устойчивость. Перспективность этого бизнеса и этого направления в принципе и в будущем. Насколько надежен и основателен подход к развитию этого предприятия у руководства вообще. Стратегия и тактика поведения на рынке. И прочее. По нашим представлениям, в конечном итоге этот пункт (и все остальные пункты тоже!) – следствие, вытекающее из пункта первого. Если личность первого лица такая надо – все нарастет со временем! К сожалению, недалековидные наемные работники не обладают, как правило, стратегическим мышлением, не могут (и не хотят) подождать, пока это «все» нарастет. И, кстати, тем самым замедляют собственный рост и достижения. Когда человек торопится – удача от него убегает. А что значит ждать для наемного работника? Не надо сидеть и откладывать свою жизнь! Жизнь одна, и использовать ее надо каждую минуту. Ждать – это наращивать свой профессиональный и личностный потенциал в это время.

Мы часто сталкиваемся с подходом кандидатов, когда они, понимая свою недостаточную квалификацию, при этом почему-то к работодателям и предприятиям предъявляют требования, чтобы у тех не было недостатков. Дорогие кандидаты! Чтобы вас взяли на «идеальное» предприятие, может быть, самому стоит стать «идеальным» работником? И для этих целей как раз подойдут «неидеальные» места? Как часто кандидаты, обращающиеся к нам за помощью в трудоустройстве, на вопрос о причинах ухода с текущего места работы очень много и эмоционально говорят о недостатках данного предприятия. А когда вслед за этим вопросом мы задаем следующий: «А что вы сами умеете делать?», они почему-то обижаются и часто бросают трубку.

Что получается? Хочу многого, а умею мало и обижаюсь, когда мне в этом многом отказывают. К моей знакомой в рекламное агентство по оказанию сложной комплексной услуги попросилась девушка 26 лет. В резюме девушки было два места работы по 4 месяца в крупных компаниях. Последние 1,5 года она сидела за «спиной мужа» и строила карьеру домохозяйки, что в конечном итоге ее не устроило. Как специалист она пока была нулевой. Но с большими амбициями, что, кстати, может быть и неплохо, если человек сможет их верно направить. Единственным багажом было очень хорошее образование – МГУ им. Ломоносова, математический факультет. Я сама когда-то мечтала именно туда поступить, но меня родители отпустили учиться только в Ростов. Несмотря на то что девушка как готовый работник никакой ценности для рекламного агентства не представляла и на собеседовании показала себя человеком обидчивым (а на работе в процессе обучения тебя всегда будут критиковать, и у обидчивого человека перспектив развития практически нет), хозяйка агентства решила посмотреть, как она покажет себя на стажировке. Через 10 минут после того, как девушка приступила к

работе, она встала и со словами, что в данном агентстве не видит перспектив роста, так как оно маленькое и клиентов у него немного, ушла. Я полностью согласна с мнением данной девушки: перспектив роста в этой компании нет. Для нее – нет. Она не смогла увидеть, что в кризис, когда очень много рекламных компаний закрылось, это агентство хоть и с потерями, но выстояло. Она не смогла провести аналогию, что, научившись продавать сложную услугу клиентам, она сильно вырастет как менеджер для любой отрасли, а не только для рекламной. И у нее сработал стандартный стереотип, что перспективы есть только в компаниях с большой численностью сотрудников. Тогда как в бизнесе очень распространена ситуация, когда три человека могут делать прибыли на порядок больше, чем организация в 200 человек.

Но стоит ли вам, работодателям, убеждать кандидатов в привлекательности вашего бизнеса? По моим представлениям, показать это, насколько возможно (сайт, репутация на рынке и прочее), конечно надо. Но показать так, чтобы кандидат сам смог составить мнение о привлекательности или непривлекательности этого бизнеса для себя. А если получилось второе, то тогда уход потенциального кандидата – это благо для организации. Значит, на начальном этапе избавились от «обузы», которая в процессе приобретения квалификации будет ненадежной в работе из-за своей обидчивости, значит, не тратили на нее ни деньги, ни время. Но если такие ситуации повторяются часто, то это сигнал для организации в части недостаточной рыночной привлекательности для кандидатов. И здесь уже надо думать, что исправлять.

**3. Возможность профессионального и/или карьерного роста.** Как это определить? Какие профессиональные традиции у вас существуют и есть ли они вообще? Есть ли специалисты, на которых можно равняться? Открываете ли новые направления и подразделения? Цените ли своих сотрудников или хватаетесь за все сами? Или ставите своих родственников, у которых кроме родства по крови других достоинств нет? Работаете от потребностей рынка и для решения задач клиентов – или манипулируете ими? Часто на собеседованиях ключевые кандидаты на должности в качестве причин ухода с предыдущих мест называют то, что они не могут работать в компании, которая не выполняет обещания, данные клиентам, так как в данном случае страдает уже их личная репутация.

**4. Возможность заработать.** Почему этот пункт после третьего? А что такое деньги, как не следствие выросшей профессиональной квалификации? Если квалификация объективно выросла, а зарплата нет – можно подумать и о смене работы и шефа. И еще вопрос. А как вы считаете, такая приоритетность на всех вакансиях или, например, при подборе на рабочие специальности, где люди только концы с концами сводят, иначе? По нашим представлениям, при подборе рабочих возможность профессионального роста уходит на последний план, меняясь местами с заработком, так как в этом случае люди говорят, что им не до высоких материй. Они сейчас только сводят концы с концами.

**5. Личность непосредственного руководителя.** А именно: сможете ли вы с ним работать. Комфортно ли с ним. Почему это важно? А скажите, от кого зависит судьба подчиненного на предприятии? Его карьерное продвижение? Его зарплата? От непосредственного руководителя. Но почему тогда этот пункт последний? Если первое лицо супер, а непосредственный вам неприятен, то, перетерпев какое-то время и адаптировавшись, его можно обойти или перепрыгнуть!

Очень часто кандидаты переоценивают значимость личности непосредственного руководителя в своей карьере. И делают поспешные выводы и еще более поспешные шаги. Питер и Халл в книге «Принцип Питера» говорят, что карьера делается не с помощью «локтей» (профессиональные навыки), а с помощью «создания патронов» (то есть установления теплых отношений с вышестоящими руководителями различных подразделений). И когда патроны есть, у нас отработаны определенные приемы, чтобы им захотелось вас протолкнуть через иерархические ступени.

Дорогие кандидаты! Не надо смотреть все время, что делается в вашей организации – какие там внутренние процессы и интриги! Как показывает практика, в большей или меньшей степени интриги есть в любом месте, к сожалению. Не надо самому втягиваться в эти интриги! Занимайтесь своей работой. Своей профессиональной квалификацией. Приобретайте навыки. Решайте свои задачи. Если платят зарплату, и по первому пункту предприятие перспективно, остальное – просто рядовые трудности. И рано или поздно обязательно случится так, что вашего непосредственного непрофессионального начальника уволят или произойдут еще какие-то кадровые перестановки (предприятие – это живой организм), и станет вопрос о том, кого ставить на эту должность. И на кого падет выбор у зрелого руководителя? На того, кто своей надежностью и основательностью уже показал себя в работе. И если вы успеете, пока идут эти перипетии, стать профессионально достойным данного назначения, вас и назначат. Вот и все премудрости продвижения.

А что мы имеем на практике? Кандидаты, не способные на шаг вперед заглянуть, поступают, как крысы на тонущем корабле. Первым делом подают заявление и ищут новое предприятие, которое, на их поверхностный взгляд, «на плаву». Но законы-то везде одни! Дальше они сталкиваются с очередными трудностями на новом месте – и опять ищут новое.

Уважаемые работодатели! Если от вас бегут кандидаты – это на самом деле что-то не так у вас. Но если трудности в бизнесе запланированные, связанные с очередным этапом развития, то тогда уход кадров – момент, очищающий от ненадежных людей. Легко ли это переживать? Трудно. И обидно, что тебя расценили ненадежным, и новых людей найти и подготовить – ох, как непросто! Но если руководитель опытный, он выправит ситуацию.

Еще труднее ситуацию переживают сами ушедшие работники. Они-то не видят всей картины бизнеса и дальше допускают те же ошибки, идут по кругу.

Пример из практики. На одном моем семинаре была очень перспективная девушка, которая находилась в тяжелом состоянии после того, как с конфликтом уволилась из аудиторской компании. Компания – одна из самых лучших в городе по уровню финансовой устойчивости, авторитету руководителя в данной отрасли и уровню обслуживаемых клиентов. Общая численность – около 50 человек. Но данная компания болела стандартной для региональных компаний болезнью – отсутствие четких регламентов для сотрудников, кроме того, не хватало времени на то, чтобы как следует заниматься новичками. Пришла наша кандидат туда на должность помощника аудитора. Что такое аудиторский бизнес? Так же, как и любой другой в услугах, – проектная работа. Создаются временные группы на период проведения проверки. И во время этой проверки у каждого специалиста есть временный руководитель. Таких проверок одновременно проводится несколько. Ее, как, к сожалению, водится, не ввели в курс распорядков, не познакомили с основными работниками, а сразу нагроулили горой работы. Она не поняла, почему у нее несколько руководителей сразу. Не разобралась, кто – функциональный, а кто – административный. Она не поняла приоритетность выполнения заданий (и не спросила этого сама!). Она не давала обратной связи, когда очень сильно перегружалась работой и трудилась до одиннадцати вечера в течение трех месяцев почти без выходных («дитя не плачет – мать не разумеет!»). И, к сожалению, вместо того, чтобы наладить отношения с руководством, она начала «дружить» с секретарями и такими же помощниками аудиторов и пыталась понравиться им. А они что делали? В курилках осуждали руководство и строили планы, куда лучше уйти работать. В результате внутреннее напряжение скопилось настолько, что она без объяснения причин хлопнула дверью и ушла.

По нашим представлениям, на момент, пока она не разобралась в ситуации, ушла она верно. Потому что иначе попала бы в больницу с нервным срывом. А вот как, оставаясь в хорошем здоровье, сумеет продвинуться и в таких условиях? На эту тему у Михаила Литвака есть много статей в книге «Командовать или подчиняться?».

Возвращаюсь к личности руководителя и тому, как добиться, чтобы к вам люди хотели идти работать. На одном из семинаров ведущий врач больницы небольшого городка после прослушивания теории по выбору хорошего работника спросила:

- А что делать, если не из кого выбирать?
- Берите из тех, кто хочет работать.
- Так и таких нет. Дефицит просто людей на рынке!

Это правда. Но передам слово Михаилу Литваку: *«Я, пока не стал «пенсионером квартирного значения», разъезжая по семинарам, работал в нашем мединституте, куда ВСЕГДА находилась масса желающих работать не только на низкую зарплату, но даже бесплатно и снимать квартиру самостоятельно, из других городов – лишь бы иметь возможность практиковаться у нас. У нас было очень рейтинговое учреждение».*

Это же можно наблюдать и в бизнесе. У одного из наших клиентов сеть из 30 розничных магазинов по продажам продуктов питания. И эти магазины расположены в небольших населенных пунктах – от трех до 40 тысяч жителей. Условия работы в каждом из магазинов одинаковы. Поиск кандидатов проводить легко? Трудно. Численность населения низкая – выбирать особо не из кого. И собственник бизнеса (он же – первое лицо) заметил «удивительную» особенность: в одних магазинах стоит очередь из желающих работать там, а в другие – не найдешь, не дозовешься. **И как только они меняли директора магазина, как только приходил опытный и наводил порядок по всем другим показателям эффективности магазина – тут же выстраивалась очередь из желающих работать.** Люди как-то сами узнавали о положении магазина. Без дополнительных затрат на рекламу, переманивание и уговоры.

Мне очень нравится тезис Михаила Литвака, что когда что-то на предприятии идет не так – не надо проводить никаких следствий. Не надо созывать никаких комиссий. **Надо снять** одного человека. Кого? **Директора.** А если в этом качестве мы сами, что делать? Повышать квалификацию.

Я недавно прочла статью в интернете о том, что какой-то очень уважаемый институт в Америке провел исследование среди нескольких тысяч предприятий и их директоров, чтобы найти лучшего менеджера. Ученые пытались выяснить, кто является самым лучшим из директоров и от каких параметров зависит эффективность. Они пришли к тому же «удивительному» выводу. Вне зависимости от того, надо ли продавать снег на Чукотке или велосипеды в Венеции, досталось ли предприятие им в наследство со своим коллективом или пришлось организовывать все с нуля, занимался ли человек всю жизнь только этим направлением или различными – прибыль и успешность бизнеса зависят только от уровня личности его руководителя. **А точнее, уровень развития предприятия несколько запаздывает за уровнем развития личности.** Если ваш уровень личности растет, то и уровень вашего предприятия вырастет в свое время. Свершится по первому закону философии – переход количества в качество.

Дорогие начальники и работодатели! Если на ваше предприятие не стоит очередь из желающих у вас трудиться, значит, рейтинг, финансовая устойчивость и престижность работы у вас – низкие. И что тогда делать? Повышать привлекательность как работодателя.

*Согласен! Ищите не только хорошую работу – ищите хорошего начальника! И если вы его найдете, то все, что описала Виктория, там будет (М. Л.)*

А теперь статья Михаила Литвака о том, как по психологическим признакам, не будучи узким специалистом в той или иной профессии, определить, что перед тобой профессионал.

### **2.5.2. Как определить профессионала по психологическим признакам (статья Михаила Литвака)**

*Мотивация человека крутится вокруг трех вещей: навыки, деньги и статус (разработка Игоря Михайловича Литвака и Бориса Михайловича Литвака).*

Для профессионалов экстра-класса и будущих профессионалов экстра-класса основная мотивация – это приобретение навыков. Она обеспечивает личностный рост, навыков становится все больше. Может быть, не так быстро, но потом приходят и деньги, и статус. Поэтому лучше воздержаться от приема на работу человека, интересующегося социальным пакетом и материальными льготами. Благо, в условиях кризиса, когда рабочих мест меньше, чем претендентов, это нетрудно.

Правда, и сейчас работники экстра-класса работы не ищут. Их работа ищет. Но сейчас их можно найти в свободном плавании.

Это проблема из проблем в нашем обществе. К сожалению, мы – общество любителей. У нас тяжело найти профессионала в любой отрасли. Каждый из вас может сказать, как его подводили слесари, портные, повара, маляры, шtukатуры. Кто из вас не покупал изделия, которые не соответствовали качествам, о которых говорила реклама? Вот почему, отчаявшись найти профессионалов, многие люди (я имею в виду даже состоятельных людей) сами готовят, ремонтируют сантехнику, клеят обои, да и лечатся. Но наука здесь ни при чем. Она очень высоко развита во всех областях. Все специальности находятся на очень высоком уровне развития и продолжают бурно развиваться. Дело в том, что у нас очень мало профессионалов даже среди тех, кто может что-то делать толковое. К сожалению, бывает трудно судить о профессионализме по диплому человека, научным степеням, категориям и прочему. И если вы столкнулись с плохим специалистом, то не охаживайте его. Старайтесь от него избавиться. Хороший руководитель готов уволить всех сотрудников. Тогда рано или поздно у него сформируется команда.

Практически все учебники и руководства, рисуя облик профессионала, приводят ряд требований, кроме требования **владеть набором навыков** в своей области. Они предполагают и ряд личностных качеств, которые, возможно, необязательны для лиц средней квалификации, но крайне необходимы для профессионала экстра-класса. В качестве примера приведу перечень признаков, которые должны входить в облик современного профессионала.

Профессионал должен быть одновременно **и гражданином, и общественным деятелем**. За примерами ходить недолго: врач Рошаль, актриса Пугачева, писатель Солженицын, хоккеист Фетисов и другие. Кроме того, у него должно быть **широкое образование** (я бы сказал, большое общее образование – М. Л.), **высоко нравственная основа побуждений**. Профессионал обычно **авторитетен, обладает личным обаянием, скромнен, оптимистичен, правдив, справедлив, честен, самоотвержен, гуманен, владеет словом**.

Из учебника в учебник переходят цитаты Антона Павловича Чехова о том, что «специалист должен быть ясным умственно, чистым нравственно и опрятным физически». Я бы к этому еще добавил, что профессионал должен быть сам благополучным и счастливым человеком. Можно оценить, как владеет профессионал тем или иным методом в своей специальности, но как измерить честность, гражданственность, высоко нравственную основу побуждений, правдивость и прочее? Вот почему разделение качеств профессионала экстра-класса на профессиональные и личностные весьма условно.

Поэтому вначале я хочу поговорить о профессионализме вообще.

Я бы отнес профессионализм к личностным качествам. Профессиональные навыки набираются иногда довольно медленно, а профессионализм можно выработать гораздо быстрее. **Профессионалом** я называю того, кто знает свои профессиональные возможности, постоянно их повышает и никогда не действует вне рамок своей компетентности. Поэтому в жизни можно встретить как профессионала – начинающего специалиста, так и дилетанта-профессора. Я знаю одного очень неплохого психиатра, занимающего видное положение. Все было бы хорошо, если бы он еще не корчил из себя невропатолога. В глаза ему это не говорили, а за глаза смеялись и выражали сомнения в его психиатрических знаниях.



*Я полусерьезно-полусерьезно говорю, что я профессионал, причем во всех областях человеческих знаний: я профессиональный водитель, профессиональный нейрохирург, профессиональный певец (список могу продолжать до бесконечности) и профессиональный психотерапевт. А вот мои доказательства. Я не совершил ни одной аварии, но я ни разу и не садился за руль. Я не напортачил ни разу во время нейрохирургических операций, но я ни разу и не пытался их делать. Я профессиональный певец, потому что я ни разу не пустил петуха со сцены, но я ни разу не пел со сцены. Вот с психотерапией и психологией у меня получается похуже: иногда бывают и неудачи. Или переоценю свои возможности, или переоценю возможности клиента. Но каждый неудачный случай – для меня повод для глубокого анализа. В конце концов или нарабатываю новые методы, или передаю своего подопечного более квалифицированному специалисту. Последнее, честно говоря, делаю с болью в сердце. Но ведь интересы клиента дороже и для меня лично. А чтобы сердце не болело, иду учиться у коллеги. Ну и, конечно, оттачиваю конкретные техники.*

*Таким образом, профессионалов можно разделить на две категории:*

- профессионал экстра-класса;*
- растущий профессионал.*

*Разница между ними непринципиальная, ибо растущий профессионал обязательно станет профессионалом экстра-класса – дело только в количестве навыков. Но цена на них существенно отличается. Конечно, хорошо увидеть профессионала в работе, но и на светских тусовках и ритуалах его тоже можно вычислить. Постарайтесь разговорить его на профессиональную тему. Он охотно на это пойдет. Если он не хочет или избегает говорить на профессиональные темы, задумайтесь, а профессионал ли он, ибо профессионал живет своей профессией и ему всегда интересно о ней говорить, тем более что он в ней разбирается. Слушая его, хочется бросить свою профессию, если вы сам не профессионал, и заняться его профессией.*

*Некоторые признаки профессионала экстра-класса с этой точки зрения:*

*1. Профессионал всегда уважительно относится к своему коллеге и никогда не будет предлагать своих услуг, если его об этом не просят, но никогда не откажет в помощи, если просьбы поступят.*

*2. Профессионал своевременно и охотно прибегает к помощи своих коллег и легко говорит о своей некомпетентности в тех вопросах, где он некомпетентен.*

*3. Профессионал никогда не обещает 100 %-ю гарантию успеха, а только гарантирует, что приложит все усилия. Ведь исход дела зависит не только от профессионала, но и от усилий партнеров. Профессионал в своей области старается как можно более специализироваться. У него есть «фишка». Что-то он умеет делать такое, что никто делать не умеет. Когда я занимался медициной, две болезни я мог лечить так, как никто в округе. Не называю, ибо не собираюсь возвращаться к лечебной деятельности.*

*4. Профессионал постоянно учится. Учеба – это фактически обновление. Ведь когда мы в блюдо добавим новый, пусть и в очень небольшом количестве, ингредиент, изменяется вкус всего блюда.*

*5. Профессионал знает коллег, уровень профессиональных навыков которых более высок, чем у него.*

*6. Профессионал откажется от дела, если знает, что кто-то это дело делает лучше, если знает, что не сможет клиенту помочь или кто-то сделает это лучше, чем он. Вот и я написал совместно с Валентиной Савельевной Коваленко монографию «Эпилепсия». Но подбор медикаментов при эпилепсии она делает лучше. И если мне попадался такой больной, то я его переправлял к ней. А она направляла ко мне пациентов с эпилепсией, которые еще нуждаются и в психотерапевтическом воздействии.*

*Дорогой мой читатель, это я все рассказываю для вас. Вам достаточно найти одного профессионала. Он найдет вам необходимых остальных. Профессионалы знают друг друга. Кадровые агентства тоже знают, где водятся профессионалы. То же характерно и для остальных отраслей. Найдите одного квалифицированного каменщика, и он приведет вам квалифицированных маляров, плиточников, сантехников и прочих.*

*7. Профессионал уже во время первой беседы предупреждает клиента, что тот имеет право отказаться от его услуг, если перестанет ему доверять.*

*8. Профессионал в качестве предоплаты берет только средства на текущие расходы. Он уверен в своей работе и разбирается в людях.*

*9. Профессионал физически здоров, материально достаточно обеспечен и счастлив в личной жизни. Чем выше уровень профессионализма, тем легче человек выполняет свою работу, тем лучше результаты, тем больше положительных эмоций, тем лучше здоровье. Многие видные профессионалы с ростом своей профессиональной квалификации улучшали свое здоровье и прожили длинную плодотворную жизнь.*

*10. Профессионал – это тот, кто не только сам владеет ремеслом, но и может этому научить другого. Это качество необходимо для того, чтобы не бояться остаться одному. Если уж так случится, то помощников можно себе подготовить самому. Поэтому поинтересуйтесь, есть ли у него ученики. Как правило, профессионал нарабатывает свои собственные методики и обычно излагает их в брошюрах или книгах. Или хотя бы узнайте, у кого он учился, и прочтите работы его учителя. А если сказать все это короче: **профессионал знает самого себя.***

*11. Профессионал имеет широкое общее образование. Как-то слышал, не помню где, одну реплику. Женщину спросили, почему она такая умная. Она ответила, потому что у нее кроме высшего образования есть еще и среднее.*

*С профессионалом легко общаться, ибо он сложно устроен и может подстроиться под любого клиента. У него нет ярко выраженного хобби. Его профессия – это и есть его хобби. В связи с большим общим образованием он великолепно чувствует себя в любом обществе и в любой жизненной ситуации находит что-то полезное для своего профессионального совершенствования. Сложный в общении человек устроен крайне примитивно, подстроиться к нему трудно. Если есть возможность избежать общения с ним, то это лучше сделать побыстрее.*

*12. В работе движения у профессионала плавные. Создается даже впечатление некоторой медлительности. Но из-за отсутствия лишних движений работает он быстро. В теле нет излишнего напряжения, голос низкий, прослушиваются бархатные базовые нотки. Темп речи, скорее всего, зависит от темперамента. Но если профессионал даже и говорит быстро в связи с холерическим темпераментом, то нет ощущения торопливости и суеты.*

*Эти положения полезно знать не только руководителям, но и молодым специалистам. Тогда они охотно будут прибегать к помощи своих более опытных коллег, не будут брать за то, что пока не умеют делать, будут учиться тому, чего не умеют, и, в конечном итоге, уже в первые годы своей профессиональной деятельности будут с точки зрения пользы делу профессионалами высокого класса. Если бы все молодые специалисты придерживались этих правил, у нас было бы гораздо меньше неоконченных, запущенных дел. Тогда они быстро станут профессионалами, которые со временем превратятся в профессионалов **экстракласса.***

*Вообще-то еще раз хочу повторить, что профессионал – это не специальность, а образ жизни. И если профессионал сам не соответствует тем принципам, о которых он говорит, то лучше с ним не иметь дела. И если человек не профессионал или не хочет стать профессионалом, то его и человеком, по большому счету, считать нельзя.*

*Выбор специалиста – дело сложное, особенно если вы сами профессионалом не являетесь. Я не берусь сказать, какого специалиста вам следует выбрать. Но я хочу подсказать вам, от какого специалиста вам следует отказаться.*

*Прежде всего, если к нему не лежит душа, то и не стоит с ним иметь дела. У вас все время будет выраженное эмоциональное напряжение. Все его слова и действия вы будете подвергать сомнению. Разовьется внутреннее напряжение, которое сведет на нет все положительное, что исходит от специалиста.*

*А вот если специалист вызывает у вас симпатию, это еще не значит, что нужно тут же начинать с ним сотрудничество. После этого еще следует немного подумать.*

*Если специалист чересчур автократичен, настаивает на выполнении всех его требований, не объясняя их смысла, то я сомневаюсь, что он принесет вам значительную пользу, даже если его советы и рекомендации правильны.*

*Если специалист ставит вам всенепременное условие посещать только его, то лучше с ним не иметь дела. Значит, он не доверяет вам, вашему разуму, умению отличить одно от другого. Если даже у другого специалиста вам будет лучше, то, конечно, профессионалу будет обидно, однако обижаться он будет на себя, а за вас будет рад.*

*Если специалист утверждает, что только он владеет данным методом и только он может помочь, то это должно у вас вызвать сомнения. В лучшем случае это добросовестно заблуждающийся человек, в худшем – шарлатан.*

*Еще несколько предостережений. Не ждите от профессионала радикальных действий и быстрых улучшений, хотя они иногда и могут быть. Профессионал всегда работает на перспективу.*

*В общем, если в процессе ваших контактов с профессионалом ваша жизнь начинает походить на лестницу, по которой вы все время поднимаетесь, то тогда можно сказать, что все идет нормально. Это подъем вверх, как будто вы идете в гору. И даже если вы скатываетесь, то скатываетесь вперед – то есть у вас появляются неприятности, которых раньше просто не могло быть.*

*Но если в процессе ваших контактов с профессионалом вы ходите по кругу или даже опускаетесь вниз и откатываетесь назад, то лучше расстаньтесь с таким специалистом.*

*Ничего не принимайте на веру. Если вам непонятны его действия, лучше отказаться от его услуг. Не напрягайтесь, чтобы его понять. Это его святая обязанность – сделать так, чтобы вы его поняли. «Истина не в словах говорящего, а в ушах слушающего» – говорили древние. Святая обязанность профессионала – сделать вам понятными методы, которыми он воздействует на вас или которыми предлагает вам воспользоваться в процессе самостоятельной работы. Вы должны четко представлять конечные результаты работы, признаки, по которым вы будете узнавать прогресс, и время, когда дело будет сделано.*

*Профессионал не боится обучать других. Ведь в процессе обучения других сам начинаешь глубже понимать свою профессию и можешь придумать что-нибудь новое, а твои последователи продолжают делать то дело, которое профессионалу уже стало неинтересным.*

*Теперь еще несколько слов работодателям.*

*Работники бывают грубияны, садисты-исследователи, стяжатели, невежды и ангелы. О первых четырех мы поговорим ниже. А вот ангелов бояться нужно больше всего. Ведь ангелов не бывает. Постарайтесь найти в нем что-то человеческое, какие-то недостатки. И если это вам не удастся, то перестаньте с ним общаться. Значит, поведение его неестественное. В будущем вас ждет глубокое разочарование.*

*Если на первых встречах профессионал вас раздражает, со многим вы не согласны, временами он кажется то стяжателем, то невеждою, то садистом, то грубияном, но он будит вашу мысль, заставляет вас возражать ему и вам с ним интересно, задержитесь возле него немного. Потом вы увидите его достоинства, которые перевешивают все его недостатки. Выяснится, что это не стяжательство, а необходимые требования, связанные с технологией производства. Кажущийся садизм и грубость связаны с нежеланием тратить лишнее*

время. А то, что вам представляется невежеством, связано с гипертсосредоточенностью на своей специальности. Вспомните Шерлока Холмса, который был почти полным невеждой в вопросах, не касающихся его специальности. Более того, вскоре вы их просто не будете замечать. Но если есть только эти недостатки, то от таких работников лучше избавляться или не принимать на работу.

Вторая категория – **растущие профессионалы**.

Они знают, чем владеют и чего не умеют, и постоянно стараются повышать свой уровень и двигаться вперед и вверх. Не спрашивайте о претензиях на рост тех, кого нанимаете на работу. У нормального сотрудника есть одна мечта – занять ваше место. Этот человек будет хорошо работать. Но если вы нормальный руководитель, то это вас не будет огорчать. В конце концов, и вас ведь ждет повышение, вы же тоже будете расти, и вы, уходя с прежнего места работы, захотите передать ваше учреждение в хорошие руки. А молодой профессионал за несколько лет овладеет навыками управления и сможет вас заменить, когда пойдете на повышение.

Вопрос только в том, как найти растущего профессионала. Искать его лучше всего еще тогда, когда он учится в институте на втором курсе (с первого курса часто уходят). Поручить подбор его нужно преподавателям вуза, где учится студент. Там его учат не просто избранной специальности, например электротехнике, но учат работать именно на вашем предприятии. За несколько лет целенаправленной учебы он превращается в полноценного профессионала и после окончания вуза уже не нуждается в предпродажной подготовке, как многие выпускники наших институтов. Когда он выходит на работу, то получает должность, достойную зарплату и жилье. Затраты окупаются. И я не фантазирую. Лично знаком с руководителем такого предприятия в Санкт-Петербурге. Был на конференции и видел этих специалистов. Пытался помочь ему. Наша группа просмотрела около 500 студентов. Именно в тот раз мы не смогли найти ни одного. В общем, и растущих профессионалов очень мало. Но они есть.

Хочу описать их признаки. Внешне они незаметны, в студенческих тусовках не участвуют, на дискотеки и в ночные клубы не ходят. Но зато посещают студенческие кружки, где в меру сил своих занимаются научной работой. Некоторые успевают подготовить диссертационную работу, частью которой является их дипломное исследование. Они заранее знают, где они хотят работать и где будут работать после окончания вуза. Более того, стараются работать там во время каникул и в свободное от учебы время. Обычно на будущей работе их уже ждут. Недостающие навыки быстро набирают по ходу работы. И опять вам не сказки рассказываю, а реальные факты. Не очень часто, но так было и во время моей работы в Ростовском медицинском университете, что студенты у нас к концу обучения овладевали и практическими навыками. Но поскольку по закону они не могли быть оформлены на постоянную работу, они, формально учаь у нас в ординатуре или интернатуре, фактически работали уже в лечебном учреждении как бы на практике, а у нас только числились. В аспирантуре они не нуждались.

А теперь давайте посмотрим, как эти основные параметры человека предлагали оценивать великие классики философии.

### **2.5.3. Фундаментальные методы оценки персонала. Оценка персонала по Гегелю**

Как сказал Низами: «Все старо... Лишь в терминах звучит волнующая новизна». Все методы – старые. И умные руководители, и опытные *hr*-ы ими пользуются интуитивно. Современные методы – это все старое, которому придали иную форму. Поэтому мы решили расположить оценку именно в этом порядке: сначала то, что человечеству было известно веками, а

потом современные методы. Они, как веточка на огромном дереве философии и психологии, веточка очень важная. Но чтобы это лучше понять, как нам кажется, лучше начать с классиков.

Вы знаете массу литературы на тему **КАК ОЦЕНИТЬ ТЕКУЩИЕ НАВЫКИ** потенциального работника. То есть будет ли он нам полезен **СРАЗУ** при приеме в компанию. Здесь очень уместны и профессиональные интервью, и интервью по компетенциям, и бизнес-интервью, и личностные, и стрессовые. Все они широко применяются вами, рекрутерами и руководителями. Но мы в последнее время чаще практикуем (и рекомендуем клиентам) философский метод оценки кандидатов. **Метод оценки ПОТЕНЦИАЛА кандидата**. Каков научный источник метода? Работы Шопенгауэра и Гегеля. Гегель предложил человека оценивать так:

- Оценить, что человек представляет собой **СЕЙЧАС**. Имущество человека, доходы. Как это применяется в оценке кандидата? Нужно оценить его текущие возможности и конкретные навыки, которые **СЕЙЧАС** полезны для решения нашей задачи. Определить, какой доход он может **СЕЙЧАС** принести нашей компании. Понять его **ТЕКУЩУЮ** стоимость (стоимость его навыков) на рынке труда. Для этого подойдут все описанные методики, позже разберем их подробно.

- Оценить его **СВЯЗИ**. Гегель имел связи в широком смысле слова – от моральных установок и принципов, чем дорожит человек и что важно для него, до реальных бизнес-связей. Все это может помочь и способствовать работе, а может снизить эффективность специалиста на нашем предприятии. Например, чаще всего, когда просят подыскать менеджера по продажам из конкретной отрасли, хотят, чтобы у него были наработаны связи с клиентами. Это понятно, так как приносит конкретный доход, но, между прочим, может и наоборот навредить бизнесу, ведь он с таким же успехом уведет их и от вас. А как могут повлиять на эффективность сотрудника его моральные установки? Его принципы? Очень просто. Например, вы принимаете на должность директора ресторана женщину, у которой в приоритете стоят семейные отношения, а карьера на втором, а то и на пятом плане. Сейчас рестораны работают до последнего клиента. Даже если она будет оставаться (первое время) до последнего клиента, ее будет раздражать желание уйти домой. Чувство, что она не выполняет свой материнский долг и долг супруги. Сможет она так долго работать? Нет. Или заболит сама, или уйдет от вас, причем обвиняя предприятие в ужасных требованиях и условиях труда. Если же у вас более-менее «человеческий» график работы, кандидат, у которого на первом месте семья, даже если он обладает на данный момент удовлетворяющей вас квалификацией как директор ресторана, будет ли стремиться дальше к профессиональному и карьерному росту? Будет ли стремиться к обучению? Будет ли все свободное время уделять повышению квалификации (а ведь только так нарабатывается профессионализм)? Нет. Не будет. А у вас планируется открытие еще нескольких ресторанов. Вам потребуется управляющий сетью. И вот дилемма: сотрудник справляется с текущими задачами, но ему больше ничего не надо. Ведь основная «карьера» у нее в семье. Очень хочется не платить рекрутерам и повысить его в должности. А верно ли это? Нам думается, что нет.

- Из сказанного выше мы с вами сразу можем оценить его **БУДУЩЕЕ**. А ведь это основной вопрос, который волнует руководство компании: **в кого стоит вкладывать деньги?** Что **СЕЙЧАС ДЕЛАЕТ** кандидат (или работающий сотрудник), чтобы увеличить свою эффективность и полезность? Предыдущий пример, по-моему, очень хорошо показывает, что у человека, обремененного излишними связями, профессиональное будущее под большим вопросом. Друзья! Я хочу подчеркнуть, что **мы за создание семьи, за детей (и как можно их больше), за личные планы! Что, по нашим представлениям, выбор «или семья, или карьера» – ведет к неврозу при любом исходе! «И семья, и карьера!»**. Но я согласна с мнением Маслоу, что человек, стремящийся к самоактуализации, при каждом выборе должен склоняться в пользу развития. Семья и дети, личное счастье – не могут быть главной целью. Они, как и деньги, являются следствием и результатом «верно организованной деятельности».

### **Оценка персонала по Шопенгауэру**

Эти идеи в применении к рекрутингу взяты из книг и семинаров Михаила Литвака. А. Шопенгауэр утверждает, что на судьбу человека (а значит, и на его профессиональную пригодность к нашему бизнесу) влияют 3 категории.

**Что ТАКОЕ человек:** то есть его личность в самом широком смысле слова. Сюда следует отнести здоровье, силу, красоту, темперамент, нравственность, ум и степень его развития. Мы именно сюда относим владение им НА ДАННЫЙ МОМЕНТ конкретными знаниями и навыками, обладание конкретными личностными качествами, которые будут способствовать или препятствовать эффективности его работы. Возможно, отсюда возникло высказывание древних «Все свое ношу с собой». Если я профессионал и если сейчас привычный мир рухнет (выгонят с работы, уйдет муж, рухнет мой дом, украдут машину) – у меня останусь я сама со своими навыками и личностными качествами. И потихоньку обрасту этим всем заново. Вот так и кандидатов мы оцениваем. А что сам человек может сделать? Не опираясь на связи компании, ее репутацию, помощь коллег? Если у специалиста забрать статус и привилегии вашей должности – сможет ли он только своими навыками через какое-то время наработать это заново? В резюме девушки 24 лет, кандидата на должность менеджера по продажам к нам в агентство, было указано, что один год она работает менеджером по активным продажам дорогостоящей техники в известной нам ростовской компании. Эта девушка не поняла своего места на данный момент. Почему? Потому что в графе «личные достижения» она написала «получение прибыли компанией в 30 000 000 долларов». Чье это достижение? Это достижение компании. Это достижение команды сотрудников из отдела продаж. Это достижение руководителя, в первую очередь. Ее часть там тоже есть. Только надо подумать, какая именно.

**Что человек ИМЕЕТ:** то есть имущество, находящееся в его собственности или владении. Как применить к подбору персонала? Нужно посмотреть, какая у него зарплата сейчас или на последнем месте работы. Если по каким-то причинам предприятие платит ниже (выше) стоимости такого специалиста, то у него возникает ощущение, что это и есть его реальная «стоимость». Я в кризис консультировала женщину – менеджера по обслуживанию клиентов в салоне по торговле строительными материалами. Она была и ведущим специалистом, и ответственной за административные вопросы. Салон небольшой, и она там главная. Работает она там 4 года, всего таких салонов в сети около 20. До кризиса 2008 года ее зарплата была в 6 раз выше, чем когда он грянул. По различным показателям ее салон был на ведущих позициях. Руководство ее ценило (сам факт, что не увольняло, присылало к ней на стажировки новичков). В кризис компания сократила более 50 % всех салонов по причинам нерентабельности. Эта нерентабельность складывается из разных факторов: и месторасположение, и срок работы, и контингент покупателей в данном районе, и прочее. Ее салон пока не закрыли. О перспективах молчат. Зато зарплату срезали больше чем на 80 %. Она находилась в подавленном состоянии и будто забыла, что у нее остались все навыки, которые позволяли ей быть эффективной в работе. Она ошибочно расценила, что если она «имеет» сейчас такую зарплату, то и ее стоимость как личности и профессионала такая же.

**Что ПРЕДСТАВЛЯЕТ собой человек:** это мнение остальных о нем, выражающееся в почете, положении и славе. Или наоборот – негативное. Шопенгауэр считает, что для блага индивида самым существенным является то, что в нем самом заключается. Все зависит от свойств личности. «Для нашего счастья то, что мы такое, наша личность, является первым и важнейшим условием уже потому, что сохраняется всегда и при всех обстоятельствах; к тому же она, в противоположность благам двух других категорий, не зависит от превратностей судьбы и не может быть отнята у нас».

Как это применяется в оценке персонала? Мнение о кандидате может быть положительным. Может быть отрицательным. Это – оценка. Но **профессионализм его – это факт,**

**который мы можем оценить в цифрах** и который к мнению не имеет зачастую никакого отношения. И каждый раз думать надо. Один из основных методов оценки – это сбор рекомендаций. Правило перед этой процедурой – оценить источник информации, то есть личность того, у кого берешь рекомендации. Так, однажды мы вышли на одного из финальных кандидатов на должность «Директор по персоналу». И эксперт, которая была когда-то сама директором по персоналу производственной компании с численностью сотрудников более 500 человек, охарактеризовала кандидата следующим образом: «Приспособленец, лизоблюд.... Но в общем-то... подойдет». Хорошая характеристика? Мы потом выяснили, что эта женщина сама не удержалась на данной должности до этого кандидата. А что еще она могла сказать о нем, если не удержалась сама? Это в психологии называется рационализация – неосознаваемый процесс, при котором своим неудачам дают, на первый взгляд, разумные, красивые объяснения. Объяснения, как правило, имеют отсылку на мораль, общество и действие внешних обстоятельств. Точно так же, думаю, и вы вспомните массу ситуаций, когда принимали людей на работу и на простой вопросы типа:

– Вы выполняли план продаж?

– С каким результатом проходили налоговые проверки в бухгалтерии?

В ответ слышали массу рационализаций со ссылкой только на внешние обстоятельства, из-за которых не выполнялись планы продаж и налоговая штрафовала предприятие за ошибки в учете.

Ну а теперь давайте перейдем к современным методикам.

## 2.5.4. Современные методы оценки персонала

Их – великое множество. Существует масса методик в психологии, чтобы, так сказать, проникать в бессознательное (или осознанно скрываемое) кандидатом. Отлично владеют этим и оперативные работники органов внутренних дел, и опытные сотрудники служб безопасности, от которых и пошли наши методы. Психологам и даже многим менеджерам по продажам известны методы НЛП (нейролингвистическое программирование), с помощью которых можно понять собеседника и подстроиться под него. Психологам-диагностам известны проективные методики, когда по ассоциациям или рисункам можно определить личностные качества человека. Например, «Пятно Роршаха» или «Несуществующее животное». Многие могут просто внимательно слушать человека, чтобы в его эмоциональной речи выявить несовпадения желаемого и действительного или чтобы определить отношение собеседника к разным событиям его жизни или действиям других.

Перед оценкой кандидата необходимо подготовиться к данной процедуре. Составить профиль вакансии, а также прочие инструменты для оценки – это бланки, вспомогательные вопросы и процедуры, которые понадобятся вам для того, чтобы оценить соответствие найденного кандидата вакансии. В некоторых случаях профиль также могут называть профессиограммой.

**Профиль** – это описание анкетных данных и компетенций, необходимых для выполнения данной работы в данной организации.

**Компетенции** – это как индивидуально-личностные характеристики кандидата (например, ответственность, склонность к командной работе, исполнительность), так и навыки (например, умение вести переговоры или продавать).

Рассмотрим профиль на вакансию «Менеджер по корпоративным проектам» для ИТ-компании, для которого приводили в предыдущей главе карту поиска. Справа от наименования компетенции мы приводим графы, в которых пишем фамилии кандидатов и оцениваем формальное требование знаком плюс или минус, а остальные компетенции оцениваем по 10-бальной шкале. Понятно, что любая оценка всегда субъективна. И все-таки данный способ позво-

ляет максимально уйти от субъективности и помогает не оценивать кандидатов по качествам обаятельности и умения находить с нами лично контакт. Заполнять табличку надо СРАЗУ после каждого интервью! Чтобы впечатления от разных кандидатов не наложились друг на друга.

### Менеджер по корпоративным проектам

№ п/п	Формальные требования	ФИО 1	ФИО 2	ФИО 3	ФИО 4
1	Возраст от 25 до 55				
2	Желательно мужчина				
3	Образование высшее, желательно техническое в сфере ИТ				
4	о/р в активных продажах от 2-х лет с опытом переговоров с первыми лицами в: — проектных решениях, — оптовых продажах «железа» или «софта», — либо в качестве директора ИТ, который работал с подобными компаниями как с заказчиками				
	Профессиональные навыки				
5	Поиск потенциального клиента				
6	Заключение сделки (от вступления в контакт, выявления потребности, презентации продукта, работы с возражениями — до заключения контракта). Высокий уровень ведения переговоров				

7	Доведение проекта до конца (или постпродажное сопровождение коробочных решений)				
8	Постановка задачи рабочей группе, контроль работы команды				
9	Знание технической части ИТ-решений, их последних новинок				
	Личностные качества				
10	Желание работать именно в данной отрасли. Видение ее перспектив. Удовольствие от самого вида деятельности.				
11	Управляемость со стороны руководства (коммуникабельность первого уровня)				
12	Командность (коммуникабельность второго уровня)				
13	Умение находить решения в различных конфликтных ситуациях с клиентом (коммуникабельность третьего уровня)				
14	Исполнительность				
15	Ответственность				
16	Системное мышление				
	ИТОГО: (сумма баллов)				

В мировой практике рекрутерами принято деление методов отбора и оценки на основные и дополнительные.



### ***Основные методы оценки кандидатов***

1. Предварительный анализ анкетных данных (краткая регистрационная анкета, резюме, письмо-заявление).
2. Предварительное отсеивающее интервью (как правило, телефонное).
3. Анализ подробной анкеты, заполненной в фирме.
4. Личное интервью (серия интервью).
5. Проверка рекомендаций.

### ***Дополнительные методы оценки кандидатов***

1. Тестирование способностей (тест на определение уровня интеллекта (IQ); объем внимания и другие).
2. Психологическое тестирование.
3. Тестирование знаний и навыков, выполнение пробных заданий.
4. Центры оценки (Assessment Center).
5. Проверка на полиграфе (детекторе лжи).
6. Проверка через службу безопасности.
7. И так далее.

От чего зависит выбор методов оценки? Учитываются, прежде всего, время и трудовые затраты. Задача выбора методов оценки – это экономическая задача. Ведь время – деньги. Поэтому рекрутинговая практика в большинстве коммерческих компаний и кадровых агентств выделила группу достаточно экономичных и эффективных основных методов, которые применяются в большинстве случаев и обеспечивают решение задачи правильного отбора кандидатов.

Дополнительные методы применяются в отдельных случаях и при наличии условий для этого. Всегда ли по месту и ко времени? Не знаю. Ведь часто и кандидаты, и наши коллеги рассказывают, как соискателей на какую-то вакансию в течение двух-семи дней заставляют проходить сложные тесты на интеллектуальные способности, профессиональные навыки, деловые игры, вплоть до физических упражнений. Большинство подобная практика высмеивается. Но что делать? Цена ошибки велика. Хотя, может быть, можно подумать, как упростить все это. Теперь пройдемся по всем основным методам отбора/оценки кандидатов.

## **2.5.5. Предварительный анализ данных резюме и внутрифирменной анкеты**

Подбор персонала – это почти всегда конкурс. Процедура анализа резюме и внутрифирменной анкеты здорово экономит время. Техника **«Чтение резюме между строк»** – это **наша фишка**. В ней мы соединили современный рекрутмент с теорией психологического сценария Эрика Берна, дополненную Михаилом Литваком. Имея знания о законах психологии, можно так наловчиться прогнозировать, что за 5 минут сможешь, не видя человека, только по его резюме сказать, как он будет вести себя у тебя в компании через год-три-пять, с какими проклятиями/словами благодарности будет от тебя уходить. Можно угадать подробности его жизни – вплоть до того, какая у него по счету жена/муж намечается и как с ними секс проходит. Стыдно признаться, но наши прогнозы сбываются в 99 % случаев. А тот процент, которые не сбывается сейчас – обычно сбывается через некоторое время. У нас на эту тему накоплено уже много материала, хватит на отдельную книгу, которую мы издадим в ближайшее время. И простите, дорогие читатели, что именно здесь мы детали этой техники приводить не будем. Если вы заинтересовались уже сейчас этим методом, то можете заглянуть на наш сайт – там много видео, аудиоматериалов, а также опыт наших участников, прошедших онлайн-обучение на вебинарах.

### ***Анализ заполненной на фирме подробной анкеты***

Когда вы приглашаете потенциального кандидата на личное собеседование, есть смысл предупредить его, что в фирме ему нужно будет заполнить корпоративную анкету, и на это потребуется минут 20. В большинстве случаев кандидаты воспринимают такое предложение позитивно. Исключением являются кандидаты, претендующие на очень высокие руководящие должности, и под них мы подстраиваемся.

Если вы к моменту начала личного собеседования располагаете заполненной корпоративной анкетой, вы экономите время на выяснение ряда деталей, которые часто не отражаются в резюме (получаемая и ожидаемая зарплата, уровень знаний иностранных языков, функции, достижения и количество подчиненных на последних местах работы, лица, у которых можно получить отзыв о кандидате и другое). В анкете нужные сведения находятся на привычных для интервьюера местах, что тоже очень удобно.

Некоторые компании включают в анкету тестовые элементы. Например, в анкете указываются признаки работы, и кандидату предлагается их проранжировать исходя из того, насколько они важны для него. Кроме того, заполнение анкеты само по себе является для кандидата пробной тестовой работой. Кто-то выполняет эту работу быстро, толково и грамотно. А у кого-то уже это простое дело может вызвать затруднения.

Вот анкета, применяемая у нас в агентстве. Она очень проста, информативна, за годы работы в ней мы учли многие нюансы. И я вам очень рекомендую ее взять себе целиком или хотя бы какие-то элементы.



**344000, Россия, Ростов-на-Дону  
ул. Красноармейская, 200, оф. 501.  
Тел: 8(863): 248-30-37**

**[www.avstatus.ru](http://www.avstatus.ru)  
[www.cherdakova.ru](http://www.cherdakova.ru)**

Фотогра-  
фия 3×4

1.	Фамилия, имя, отчество (печатными буквами)			
Дата рождения			Гражданство	
Адрес по месту регистрации			Фактический адрес	
Индекс			Индекс	
Телефоны	конт.	дом.	служ.	e-mail

Удостоверение личности	
Паспорт серии	
Кем выдан	номер
Дата выдачи	

2.	Требования к новому месту работы		
Направление деятельности компании, виды товаров, услуг, с которыми хотелось бы работать			
Должность	Минимальный уровень зарплаты	Форма оплаты <input type="checkbox"/> оклад <input type="checkbox"/> оклад + бонус процент	
Должностные обязанности			
Укажите дополнительные требования к новому месту работы: размеры компании, страна происхождения, месторасположение и т.д.			

Командировки		
Никогда <input type="checkbox"/>	Иногда <input type="checkbox"/>	Часто <input type="checkbox"/>

3.	Профессиональная деятельность			
Название организации		Направления деятельности организации	Название должности	Количество подчиненных
Начало месяц/год	Окончание месяц/год	Должностные обязанности		
Конкретные примеры достижений (объем продаж, осуществление проектов, приобретение/совершенствование профессиональных навыков и т.д.)				

Причины увольнения
--------------------

Профессиональная деятельность			
Название организации	Направления деятельности организации	Название должности	Количество подчиненных
Начало месяц/год	Окончание месяц/год	Должностные обязанности	
Конкретные примеры достижений (объем продаж, осуществление проектов, приобретение/совершенствование профессиональных навыков и т.д.)			
Причины увольнения			

Профессиональная деятельность			
Название организации	Направления деятельности организации	Название должности	Количество подчиненных
Начало месяц/год	Окончание месяц/год	Должностные обязанности	
Конкретные примеры достижений (объем продаж, осуществление проектов, приобретение/совершенствование профессиональных навыков и т.д.)			
Причины увольнения			

4.	Образование	<input type="checkbox"/> Высшее	<input type="checkbox"/> Среднетехническое
Год поступления	Год окончания	Полное название учебного заведения. Факультет (отделение)	Специальность, квалификация

Специализированная школа, аспирантура, курсы, семинары		
Год окончания	Длительность обучения	Название, специальность, организатор

Ученая степень	Научные труды, изобретения
<input type="checkbox"/> Кандидат _____ наук	
<input type="checkbox"/> Доктор _____ наук	

5. Навыки работы на компьютере				
Тип компьютера	Текстовые редакторы	Электронные таблицы	Настольные издательские системы, графические редакторы	
<input type="checkbox"/> IBM PC <input type="checkbox"/> Macintosh	MS Word Word Perfect	Excel Lotus	CorelDraw PhotoShop PageMaker Ventura	3Dstudio QuarkExpress PhotoPaint
Другие	Другие	Другие	Другие	
Операционные системы и среды	Системы управления БД	Языки программирования	Специальные и профессиональные программы:	
Windows9x Windows NT/2000 Unix/Xenix; Netware	FoxPro Interbase Clipper SQL server Access Oracle Paradox	VisualBasic; Java/JavaScript VisualC/C++ HTML/DHTML Assembler; ASP, PHP Delphi		
Другие	Другие	Другие		

6. Иностранные языки						
Язык		Степень владения				Специальная лексика, терминология
		своб.	хор.	удовл.	плохо	
	говорю					
	пишу					
	читаю					

	говорю				
	пишу				
	читаю				

7.	Семейное положение		Дети
	<input type="checkbox"/> Холост/не замужем	<input type="checkbox"/> Разведен/разведена	Количество
	<input type="checkbox"/> Женат/замужем	<input type="checkbox"/> Вдовец/вдова	Возраст
			Количество лиц на иждивении

8.	Отношение к военной обязанности	
Военнообязанный	<input type="checkbox"/>	Служба в РА
	Годы службы	Военная кафедра
	Род войск	Годы службы
	Воинское звание	Род войск
		Воинское звание
Личный автомобиль	<input type="checkbox"/> есть	<input type="checkbox"/> нет
Стаж вождения	Водительские права, категория	






9.	Личные качества, в том числе деловые	
Дополнительные знания и навыки, которые Вы хотели бы приобрести	Ваши увлечения, интересы, хобби	Курите ли Вы?
		<input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> нет
Какие качества помогают Вам в работе?	Какие качества мешают Вам в работе?	

10.	Закончите предложения
1. Для меня работа — это...	
2. Знаю, что глупо, но боюсь...	
3. Надеюсь на ...	
4. Люблю работать с людьми, которые...	
5. Будущее кажется мне...	
6. Мне очень не нравится, когда...	
7. Когда я даю другим поручения...	

11.	Рекомендатели	
Фамилия, имя, отчество	Место работы	Телефон

Откуда Вам стало известно о кадровом агентстве «Ваш Статус»	
---	--

12.	Оцените в баллах от 1 (мин.) до 10 (макс.). Значения могут повторяться	
Карьера	Стабильность, надежность	
Деньги, льготы	Самостоятельность	
Близость к дому	Высокая интенсивность работы	
Приобретение нового опыта и знаний	Сложность поставленных задач	
Престиж компании	Языковая практика	

13.	Глядя на какую фигуру, Вы могли бы сказать, что это Вы?				
					

Я подтверждаю достоверность всего изложенного выше.

Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Предоставленная Вами информация рассматривается как конфиденциальная и не передается третьим лицам или организациям без Вашего согласия.

Подробное заполнение Регистрационной формы поможет консультантам Агентства наилучшим образом учесть Ваш опыт, квалификацию и пожелания при отборе кандидатов на конкретные вакансии. Если у Вас есть резюме или CV, а также рекомендательные письма, приложите их к заполненной Регистрационной форме.

Исъявившие желание поиска работы с помощью агентства «Ваш Статус» в обязательном порядке проходят психологическое тестирование, которое является составной частью определения профессиональной пригодности и служит дополнительным критерием устройства на работу.

Агентство «Ваш Статус» не гарантирует Вам трудоустройства и в то же время не ограничивает Ваши возможности: все зависит лишь от Вашего профессионализма, личных качеств

и спроса на специалистов Вашей квалификации. Консультанты Агентства непременно с Вами свяжутся, если увидят в Вас потенциального кандидата на конкретную вакансию.

14.	Предложения КА по трудоустройству		
Дата	Ф.И.О. менеджера	Куда, на какую должность направлен	Результат

Внимательно читая каждый из блоков, можно получить массу ценной информации не только о знаниях, навыках и опыте работы, но и о том, как кандидат сам к этому относится, и о его личных качествах и компетенциях. Это экспресс-оценка и его навыков, и сегодняшних эмоций, и настроения. То, насколько тщательно кандидат относится к данной процедуре, насколько подробно анкету заполняет, какие графы кандидат упускает, желая что-то скрыть или по иным причинам, тестовые элементы и так далее – все это дает обильную почву для анализа, а если рекрутер владеет графологическим анализом почерка – и дополнительные знания о его личности. Некоторые кандидаты на рабочие специальности или, например, водители громко возмущаются, что мы у них ерунду спрашиваем, ведь к умению водить машину вопросы о сильных и слабых сторонах, или навык владения компьютером и желание ему обучиться, по их мнению, никак не относятся. Мы не спорим, извиняемся и ссылаемся на высшие силы. А если кто категорически против этого правила, то это означает отказ от вакансии. Ведь точно так же он будет противиться заполнять отчеты во время работы, если сочтет их глупыми. Логично? Как только вы проанализируете несколько десятков таких анкет – можете заглянуть в приложения этой книги, в статью о проблемах рекрутинга.

Обратите внимание, в конце анкеты нарисованы пять геометрических фигур. Это популярный тест Сьюзен Деллингер – «Психологическая геометрия». Достоинство в том, что он прост и дает достаточно достоверную информацию о человеке, соответствующую текущему моменту времени. В дальнейшем значения могут сильно меняться. Недостаток в том, что знаком многим, и поэтому некоторые кандидаты стараются ставить то, что «надо». Мы не будем приводить интерпретацию данного теста здесь, рекомендуем ознакомиться с ним самостоятельно.

## 2.5.6. Телефонное интервью

Есть звонки «активные» – когда инициатива принадлежит нам. А есть «пассивные», когда откликаются кандидаты, которых мы привлекаем с помощью СМИ, «ищущие» и так далее. Что легче? Когда тебе звонят, конечно! Если кандидат звонит сам, значит, у него уже есть заинтересованность в вакансии, и значит, он уже априори готов отвечать на любые ваши вопросы. Если звоним мы, то нам прежде, чем задать вопрос, необходимо вызвать заинтересованность в кандидате. А эти три правила обязательны при любом звонке:

- Попросите позвать к телефону нужного человека.
- Если звоните на работу, то другим лицам не говорите, что вы хотите переговорить по поводу работы и никакой информации не оставляйте.
- Убедитесь, что говорите с тем, кого звали.

Начнем с более сложного – активного звонка.

### **Активный сценарий телефонного интервью**

#### **1. Первый контакт:**

Здравствуйте, Иван Иванович! Меня зовут\_\_\_\_\_. Я консультант по подбору персонала «Агентства Ваш Статус». Мне к вам порекомендовал обратиться *(если была рекомендация)* \_\_\_\_\_, помните его? Вам сейчас удобно говорить?.. Обращаюсь к вам за помощью. Мы сейчас для своего клиента *(одна из ведущих типографий города в области флексографической печати)* ищем начальника участка. Задача – организовать работу печатников на производстве на участке с новой машиной таких-то параметров *(сразу не нужно раскрывать детали бизнеса и вакансии. Человеку трудно будет выделить из них главное. Внимание рассеется на несущественные детали. Стоит разбить презентацию на две части: сначала в общих чертах сказать самое главное – один-два признака предприятия: лидирующее в области того-то, или еще как-то, а потом назвать должность и основную задачу, на которую ищете специалиста. И не надо сходу начинать нудно описывать функционал. А когда вы убедились, что завладели вниманием собеседника, то можно углубиться в детали)*.

Нам нужен человек, который бы мог *(опишите потребности клиента, ожидаемые результаты, круг обязанностей)*. Нам надо, чтобы *(опишите требуемую степень владения перечисленными навыками. Причем с учетом того, что вы у «ищейки» (того, кто рекомендовал вам его) детально расспросили о квалификации и об особенностях данного кандидата, постарайтесь описать именно его. Какие-то детали и нюансы, характерные именно для его работы. В момент описания квалификации внимательно слушайте реакцию кандидата. Если он не среагирует: «Так это же я!», значит, у него сейчас потребности в смене работы, скорее всего, нет)*.

Знаете ли вы человека, способного решить такую задачу? *(Внимательно слушайте! Часто заканчивается тем, что кандидат предлагает себя. Если нет – идите дальше по бланку)*. Минимум того, что им нужно *(стаж/дисциплина)*. Эта вакансия – должность такая-то *(титул и кому подчиняется)*. Сама фирма *(а вот теперь можно описать компанию в деталях – ее историю, положение на рынке, технологии, стабильность, перспективы, возможность обучения, работа с фирмой-лидером отрасли)*.

Знаете ли вы человека, который мог бы делать эту работу?\_\_\_\_\_ *(имя кандидата)*

Знаете ли вы человека, который особенно подходит для такой работы?\_\_\_\_\_ *(имя кандидата)*

Может быть, вы знаете человека, который может кого-нибудь порекомендовать на эту работу?\_\_\_\_\_ *(имя «ищейки»)*

Может, на вашей бывшей работе есть такой человек?\_\_\_\_\_ *(имя кандидата)*

Возможно, кому-то из них сейчас слишком далеко ездить на работу?\_\_\_\_\_ *(имя кандидата)*

Или кто-то с начальником не в ладах?\_\_\_\_\_ *(имя кандидата)*

Или у кого-нибудь завершается проект?\_\_\_\_\_ *(имя кандидата)*

Или истекает контракт?\_\_\_\_\_ *(имя кандидата)*

Если кандидат изъявляет желание сам, продолжайте дальше по сценарию – пункт 3.

Если «НЕТ», переходите к пункту 2.

#### **2. Разведка: хочет ли сам на эту работу:**

а) А вы сами можете решить такую задачу?

б) А вам хотелось бы ее решать сейчас?

в) А в чем ваша квалификация заключается и что именно не можете?

г) Почему она для вас не представляет интереса?

**3. Приглашение на собеседование:**

Вы могли бы подойти к нам в офис, чтобы подробнее это обсудить в такое-то время?

*Следующие вопросы можно задать тут же по телефону, и тогда вы существенно сэкономите время на личном интервью, а можете оставить их для личного интервью, если кандидат высокопоставленный или по каким-то причинам сейчас говорить далее неуместно. Это очень важные вопросы, помогающие определиться в его мотивации и вообще в том, насколько вы «попали» с этим кандидатом.*

**4. Информация по текущим доходам:**

Сколько вы сейчас получаете?

**5. Информация по текущей должности:**

В какой компании вы сейчас работаете? Какую должность занимаете? Расскажите, пожалуйста, в чем заключается ваша работа?

**6. Информация по его активности в поиске работы:**

Делались ли вам в последнее время подобные предложения? Да/Нет. Кто предлагал? Когда? Расскажите, пожалуйста, поподробнее.

**7. Его соответствие профессиональным требованиям (экспресс-оценка):**

Наш клиент сформулировал несколько вопросов, на которые он хотел бы получить ответы от человека, который может занять эту должность. Вот первый вопрос... (список прицельных вопросов и ответов):

- В. 1 \_\_\_\_\_  
О. \_\_\_\_\_  
В. 2 \_\_\_\_\_  
О. \_\_\_\_\_  
В. 3 \_\_\_\_\_  
О. \_\_\_\_\_  
В. 4 \_\_\_\_\_  
О. \_\_\_\_\_  
В. 5 \_\_\_\_\_  
О. \_\_\_\_\_

*Если ответы на вопросы не соответствуют требованиям клиента: «К сожалению, ваши ответы нашего клиента не устраивают, и мы сейчас не сможем предложить ему вашу кандидатуру». Однако... (завершайте беседу). Если ответы попадают в цель, продолжайте беседу.*

**8. Мотивация:**

Если по пятибалльной шкале 1 соответствует острому желанию сменить работу, а 5 означает, что вам вообще не хочется ее менять, то каким баллом вы бы оценили свое желание? (Отметьте цифру. Слушайте, что вам ответят, не подсказывайте!) Какая позиция вызвала бы у вас желание, соответствующее единице? (Слушайте, не подсказывайте!)

По каким причинам вы бы решили/ вы решили менять работу именно сейчас? (Слушайте ответ, но не подсказывайте! Узнайте, что важно для кандидата: возможность научиться чему-то новому, перспективы роста, место жительства, интересные проблемы, надежность, начальник того же возраста и так далее) \_\_\_\_\_



### **9. Доводы против:**

Существуют ли какие-либо причины, которые мешают вам принять это предложение и приступить к работе через 2/4 недели? (*Слушайте, какие причины вам назовут: личные, проблемы со здоровьем, планы поездок, и только после этого предлагайте возможные варианты*).

Вы проходили где-нибудь собеседование за последние три месяца? Если да, то где?

И как оно прошло?

Вам сделали предложение? Да/Нет.

а) Если да, то кто его сделал?

б) Какую сумму вам предложили?

в) Почему вы отклонили это предложение? Поясните, пожалуйста.

Посылали ли вы в течение последнего месяца свое резюме в какую-нибудь другую фирму? Если да, то в какую? На что вы там рассчитываете?

г) Рассчитываете ли вы на продвижение в своей собственной фирме? Да/Нет. (Попросите привести доказательства и пояснить)

д) Ожидаете ли вы или, возможно, уже получили какое-нибудь другое предложение? Да/Нет. Расскажите об этом подробнее.

е) Есть ли у вас желание переехать? Если да, то куда именно?

ж) Имя супруги/супруга и чем занимается.

Если доводы против существенны, переходите к завершению беседы.

### **10. Договоритесь об интервью:**

В какое время вы могли бы зайти ко мне сегодня или завтра? (*Если кандидат придет на следующий день, сообщите ему все необходимое сразу же*).

Иван Иванович, мы находимся \_\_\_\_\_ на \_\_\_\_\_ этаже.

Вы знаете, как до нас добраться? (*Если не знает, объясните*). Когда придете, в приемной вас попросят заполнить следующие бланки. (*Перечислите и объясните их назначение*). Это займет у вас примерно \_\_\_\_\_ минут.

Пожалуйста, оденьтесь так, словно идете на собеседование к моему клиенту, и захватите собой резюме в электронной форме, в том числе и описание вашей настоящей должности. Есть ли у вас ко мне вопросы? \_\_\_\_\_. Спасибо, что уделите мне время и поделились со мной информацией. Надеюсь видеть вас такого-то числа в такое-то время.

Дорогие читатели! Если вы из данного опросника хотя бы на 50 % выясните информацию у потенциального кандидата перед назначением личного интервью, то его горячая любовь и содействие в том, чтобы помочь разобраться, соответствует ли он вакансии, вам обеспечены!

А вот пассивный сценарий. Сравните.

### **Пассивный сценарий телефонного интервью**

Здравствуйте, я могу узнать, как вас зовут? Где вы увидели наше объявление и чем оно вас заинтересовало?.. Сколько вы зарабатываете сейчас? (*Если в данный момент не работает, то зарплата на последнем месте работы*). \_\_\_\_\_ Наш клиент подготовил несколько отборочных вопросов, которые я должен вам задать. Первый вопрос звучит так:

В. 1 \_\_\_\_\_

О. \_\_\_\_\_

В. 2 \_\_\_\_\_

О. \_\_\_\_\_

В. 3 \_\_\_\_\_

О. \_\_\_\_\_

В. 4 \_\_\_\_\_

О. \_\_\_\_\_  
В. 5 \_\_\_\_\_

Если ответы вас не устраивают: «К сожалению, наш клиент желал бы получить другие ответы на эти вопросы, и потому сейчас мы вас не сможем представить ему. Однако \_\_\_\_\_ (*переходите к завершению беседы*).

Если ответы вам подходят, продолжайте.

Вакансия, которую наш клиент желает заполнить, – это... (*опишите позицию*)

Для вас это представляет интерес?

ЕСЛИ НЕТ: А что именно вас не устраивает?

ЕСЛИ ДА: В последнее время вам кто-нибудь рассказывал о подобной вакансии? Да/Нет.

Когда? \_\_\_\_\_ Пожалуйста, расскажите подробнее.

Далее, как в предыдущем опроснике с п. 8.

В обоих вариантах существуют многочисленные возможности для вежливого прекращения разговора с кандидатом, не соответствующим нашим требованиям. Как вы думаете, верно ли это? Верно. Потому что неверно продолжать тратить время свое и кандидата, когда уже ясно, что данная работа – не его профиль. Это не только не профессионально, но и неэтично. Ведь трудоустроивая его на вакансию, которая ему не очень подходит, вы закрываете ему возможность найти вакансию, более соответствующую его навыкам и личностным качествам.

В общем, дорогие читатели! Думайте только о своем интересе, а дело и все остальные люди от этого только выиграют. Подробно об этом в статье Михаила Литвака «Есть только личный интерес, и нет интереса дела».

### **2.5.7. Общие правила проведения личного интервью**

Личное интервью – главный метод получения оценочной информации о кандидате. Опытный интервьюер воспринимает не только смысл слов, которые произносит кандидат, он воспринимает информацию сразу по нескольким каналам: интонации, громкость голоса, паузы, мимика, поза, жесты, использование кандидатом пространства общения. Можно использовать следующую структуру интервью:

1. Установление контакта.
2. Краткая, на 5—20 минут, презентация («продажа») компании кандидату.
3. Интервью, от 30 минут до 1,5–2 часов.
4. Вопросы кандидата к интервьюеру.
5. Алгоритм взаимодействия в дальнейшем.

В отличие от других методов оценки, интервью позволяет:

- получить начальную информацию о кандидате «из первых рук»;
- выяснить особенности ценностной сферы и жизненных целей испытуемого, сопоставить их с целями и ценностями, декларируемыми компанией;
- выявить представления кандидата о собственном уровне профессиональных знаний, умений и навыков и сопоставить их с текущими потребностями компании по данной позиции в штатном расписании;
- оценить внешние данные кандидата, его манеру общения.

Начинающим мы рекомендуем следующую структуру интервью:

#### **Подготовка**

При себе имейте всю информацию о компании и вакансии, чтобы быть готовым дать ее кандидату.

- Имейте при себе документы кандидата: резюме с пометками по телефонному собеседованию и анкету, если заполнялась.
- Четко сформулируйте для себя ключевые моменты предстоящего собеседования (что вы должны выяснить, чтобы затем аргументированно представить отобранного кандидата потенциальному руководителю). Для этого сопоставьте заявку и резюме.
- Наметьте вопросы для оценки спорных моментов его квалификации после телефонного интервью. (Но вопросы могут быть стандартны для всех кандидатов по одной заявке.)

### **Организация**

Постарайтесь создать благоприятную «микросреду» для собеседования.

- Выясните, каким временем располагает кандидат, и спланируйте работу.
- Получите согласие на то, что вы будете делать заметки по ходу собеседования.
- Не отвлекайтесь во время собеседования на другие дела.

### **Проведение**

Четко обозначьте роли в начале собеседования. Вы не экзаменатор, вы должны вместе с кандидатом решить общую задачу: «примерить» должность к кандидату, а кандидата – к должности.

- Любой рекрутер не может и не должен быть компетентен в профессиональных вопросах на все вакансии. Поэтому лучше проговорить с кандидатом это сразу. Это снимет излишнее напряжение и недопонимание между кандидатом и рекрутером.

- Делайте упор на ключевые моменты и вопросы, помеченные вами при подготовке к собеседованию.

- Лучше задавать «открытые» вопросы («Расскажите», «Приведите примеры», «Почему?» и т. п.) и рассматривать конкретные ситуации из опыта кандидата, а не те, на которые можно ответить «да» или «нет». Прежде чем сформулировать вопрос, подумайте, не заложена ли подсказка в самой формулировке. Есть старый анекдот про экзамен по физике, когда преподаватель, чтобы вытянуть студента хотя бы на «дохлую» тройку, задал вопрос: «А не в амперах ли измеряется сила тока?»

- Повышайте «градус» собеседования. То есть создавайте напряженность в интервью. Из ответов на «неудобные» вопросы получают наиболее ценную информацию. Это прием стрессового интервью. Проведение стрессового интервью не означает, что надо орать на кандидата. Можно, говоря очень тихим голосом, в течение 5 минут выявить все слабые места специалиста. Причем лучше всего это делать в быстром темпе и твердым тоном.

- Ключевые моменты его опыта лучше записывать, но так, чтобы кандидат не видел содержания того, что вы записываете.

- Проявляйте настойчивость и дотошность, если ответы кандидата не являются достаточно конкретными или полными.

- В конце интервью важно предоставить кандидату возможность самому задавать вопросы.

- Чередуйте темы вопросов. Для чего? Для того, чтобы кандидат не просчитал вас и не начал своими ответами угадывать ваши желания и вести себя «правильно». Удобно чередовать биографические вопросы с вопросами о поведении в различных ситуациях, о случаях из личной жизни – и тут же задать вопрос о степени владения конкретным навыком и попросить привести количественные и качественные показатели его профессиональной эффективности.

- Проявляйте внимание и уважение к кандидату – больше узнайте о нем. Сделайте его своим возможным союзником на будущее. Обеспечьте косвенную рекламу своей компании. Это наиболее удобно в самом начале, при установлении контакта, или в конце интервью.

• Всем кандидатам по одной позиции задавайте одни и те же вопросы. Это гарантия того, что вы ничего не упустите. Но при этом важно помнить, что заранее и очень строго спрогнозировать сценарий любого интервью нельзя и не надо. Старайтесь вести себя по ситуации. Кандидаты часто раскрывают себя до того, как рекрутер откроет рот. Оценка претендента на вакансию начинается с момента, как он вошел в двери. Например, претендент на работу к нам в агентство в конце рабочего дня пришел без предварительного звонка. Не спросил – готовы ли мы его принять, а с порога начал объяснять суть визита. При этом рассказал, что только что проходил длинное интервью на вакансию в другом рекрутинговом агентстве. Вакансии на тот момент у нас объявлено не было. А заинтересовался он, прочтя информацию о нас на сайте. При этом на мой вопрос, что именно он знает о нас – он толком не ответил, так как «прочел сайт по диагонали». Надо ли дополнительно проводить длинное интервью на проверку его методичности и ответственности? Надо ли долго думать, насколько четко он будет понимать приоритеты в работе и свое место в компании? Правда, в положительные его качества я сразу записала тот факт, что он человек действия. И изнурять себя нерешительностью долго не будет.

Результаты серии интервью по определенной вакансии целесообразно объединить в отчет, который может состоять из нескольких разделов, но основных два:

**1. Сводная таблица** – ранжирование оценок, полученных кандидатами по выделенным ранее профессионально важным качествам, с выводением среднего итогового ранга каждого кандидата, условно называемого оценкой профессиональной пригодности;

**2. Описательные характеристики кандидатов** с рекомендациями по развитию, обучению, особенностям управления и мотивирования. Так, при презентации кандидатов работодателю в качестве комментария мы сводим эту информацию к объему 1/3 страницы, где также указываем количественные и качественные показатели профессиональной эффективности претендента.

Пример оформления резюме, вместе с нашим комментарием к кандидату, вы сможете увидеть в следующем разделе «Продажа кандидата Заказчику».

## 2.5.8. Классификация видов интервью (собеседований)

Классификаций интервью много. Часто может оказаться, что интервью, которое ты знаешь как интервью «по компетенциям», называют «оценочным» или иначе. Мы не ставим задачу полностью охватить не до конца устоявшуюся терминологию. Приведем классификацию, наиболее часто встречающуюся нам.

Например, такое разделение я встретила в московской кадровой компании «Имикор»:

• **Формальное** (выяснение анкетных данных, периодов учебы, работы, сопоставление дат. В результате у нас должна вырисоваться биография кандидата с указанием точных периодов времени).

• **Профессиональное** (выяснение содержания каждого этапа жизни: функционал на каждом месте работы; причины ухода; специализация в учебных заведениях; тема диплома/диссертации; какие достижения в видах спорта, хобби и пр.).

• **Бизнес-интервью** (выяснение профессиональной эффективности. Здесь мы выясняем реальные НАВЫКИ кандидата. Какое «КПД» согласно его функционала было на каждом рабочем месте и КАК он достигал целей, какие использовал методы. Если это начальник отдела продаж – то объем продаж отдела, личных продаж, каков план, кто и как его составлял, как анализировал рынок, основные конкуренты, сколько людей в подчинении, как нанимал и обучал их, методы управления отделом (не напрямую), навыки планирования, ведения переговоров и пр. Если это заведующий производством предприятия общественного питания, то сколько людей в подчинении и кто они, на сколько персон в день готовили, каков объем закупок продуктов, каков объем доходов, средний чек и рентабельность и пр.).

- **Личностное** (выяснение личностных качеств, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе).

В общих источниках интервью также делятся:

- По числу интервьюируемых собеседования делятся на **индивидуальные и групповые**. По форме проведения интервью может быть **стрессовым**.

Есть отдельный вид интервью на выявление отношения кандидата к нему самому и его достижениям – **проективное интервью**.

Также бывает **CASE-интервью (или «Ситуационное интервью»)**.

Очень популярно как на Западе, так и у нас **«Интервью по компетенциям»**.

**Лингвистический анализ речи и анализ метапрограмм** – метод оценки типа мышления и восприятия человека. Это часть популярной сегодня системы НЛП (нейролингвистического программирования).

- **Биографический метод интервью** – согласно законам психологии анализируется биография кандидата и строятся прогнозы его дальнейшего профессионального и личного поведения в карьере. В фундаменте нашей фишки «чтение резюме между строк» лежит именно этот метод.

При проведении личного интервью все эти виды интервью могут комбинироваться в беседе с одним кандидатом. Теперь рассмотрим каждый из видов интервью подробнее.

### **Бизнес-интервью**

Главная задача во время него выявить количественные и качественные показатели эффективности кандидата. В чем именно он является большим специалистом и почему. В каких отраслях, на каких предприятиях и каким способом ему удавалось лучше себя реализовать.

Данный способ обязателен для всех и легок для освоения. В любой работе и на любой должности нужна конкретика. Наша профессия – это цифры! А цифры как раз дает бизнес-интервью. Немного труднее его применять к специалистам без опыта работы, так как надо «выкапывать» из их житейских ситуаций моменты, по которым можно оценить их предполагаемую эффективность. Но и здесь, прикладывая здравый смысл, можно его применить, оцифровывая его учебу, рефераты, студенческие подработки и характеристики от преподавателей.

Давайте для наглядности посмотрим его на нашем сквозном примере **«Менеджер по корпоративным проектам» для ИТ-компании**. Как вы помните, мы уже включили «прицельные» вопросы на знание технической части профессии, ответы на которые заранее получили у работодателя. Эти вопросы указаны в заявке на подбор специалиста в разделе о снятии вакансии.

### **Бизнес- и CASE-интервью**

1. Определите целевую группу для Вашего товара. Опишите рынок. Кто является потенциальным клиентом? Как Вы будете проводить поиск?

2. Как Вы определите при первой встрече, перспективен ли клиент?

3. В чем ключевая разница продажи небольшой партии оборудования, например на 100 тыс. рублей, и заключения контракта на 1 млн рублей?

4. Ваш клиент вызывает у Вас ярко выраженные отрицательные чувства. Хотя Вы и пытаетесь скрыть их, клиент все равно чувствует, что что-то не так. Что Вы предпримете?

5. Представьте себе, что Вам необходимо сделать прогноз продаж на следующий год для поставщиков. Какие данные Вы запросите, каким образом будете их учитывать?

6. Как Вы будете действовать в ситуации, когда клиент предъявляет претензию по срокам поставок (они реально были нарушены), но Вы за эти сроки ответственности не несете?

7. Один из Ваших клиентов просит предоставить ему право на приобретение продукции в кредит (по отсрочке платежа). Ваши действия? Обоснуйте критерии, на основании которых Вы будете принимать решение.

8. Представьте такую ситуацию. Сотрудник отдела, выбирая поставщика, нашел фирмы А и Б. Они (поставщики) предлагают очень близкий ассортимент по одинаковой цене. При этом фирма А предложила еще и некоторое личное вознаграждение. Сотрудник выбрал фирму А. Оцените правильность его действий. Почему он так поступил? Как Вы будете действовать в данной ситуации, чтобы все-таки заключить контракт?

9. Дайте как можно больше решений данной ситуации: клиент требует такую скидку, которую Вы не можете предоставить. Ваши действия, если клиент начинает Вам угрожать.

10. Что важнее в продаже: говорить или слушать? Когда? Почему?

11. Есть возможность заключить 100 сделок по 100 тыс. рублей и 1 на 10 млн в течение полугода. Какую Вы выберете и почему?

12. Перед Вами стоит важная рабочая задача. Вы считаете, что для ее решения оптимальным является план Х. Ваш руководитель говорит, чтобы Вы действовали по плану Y. Но Вы считаете, что план Х лучше для пользы дела. Ваши действия?

13. Вы на испытательном сроке. Важно проявить себя. При заключении крупной сделки есть возможность всю работу проделать самому, и заслуги полностью будут ваши, а есть возможность этапы разделить с другим сотрудником. В данной ситуации прибыль для компании одинакова. Ваша тактика и стратегия? Почему?

14. Руководитель в отпуске, а люди работают так же интенсивно, как и в его присутствии. Почему?

15. Что такое идеальная команда?

16. Кто такой командный игрок?

17. Кто такой идеальный руководитель?

18. Вы заключаете крупный контракт со сложным внедрением

ПО, который займет около полугода. В ходе выполнения возникает небольшой рядовой брак. У Вас есть возможность:

– продолжить работу с клиентом, скрыв этот факт;

– сообщить об этом клиенту и попросить его решения – что делать: исправлять или нет.

В этом случае будет задержка по срокам;

– уладить вопрос по устранению брака внутри компании, не сообщая ничего клиенту, но при этом будет задержка по срокам.

Ваши действия?

### ***Интервью по компетенциям***

Прошлый опыт соискателя служит основой для его будущего успеха. Изначально по профилю вакансий выбираются компетенции, которые требуется оценить у кандидата. Интервью по компетенциям эффективнее применять к уже работающим специалистам. Чтобы лучше выявить особенности трудового опыта, кандидата обычно просят рассказать о ситуациях и привести примеры, показывающие, насколько его навыки соответствуют требуемым. Как правило, все вопросы не выходят за рамки компетенций, необходимых для работы на предполагаемой должности. Очень похоже на бизнес-интервью, верно? С небольшой разницей в том, что в бизнес-интервью каждую из компетенций мы стараемся измерить в показателях профессиональной деятельности. Можно назвать его развернутым бизнес-интервью. Во время него соискателя подробно, иногда даже дотошно и с пристрастием, расспрашивают о реальном поведении в различных ситуациях из прошлого профессионального опыта. Это интервью очень популярно,

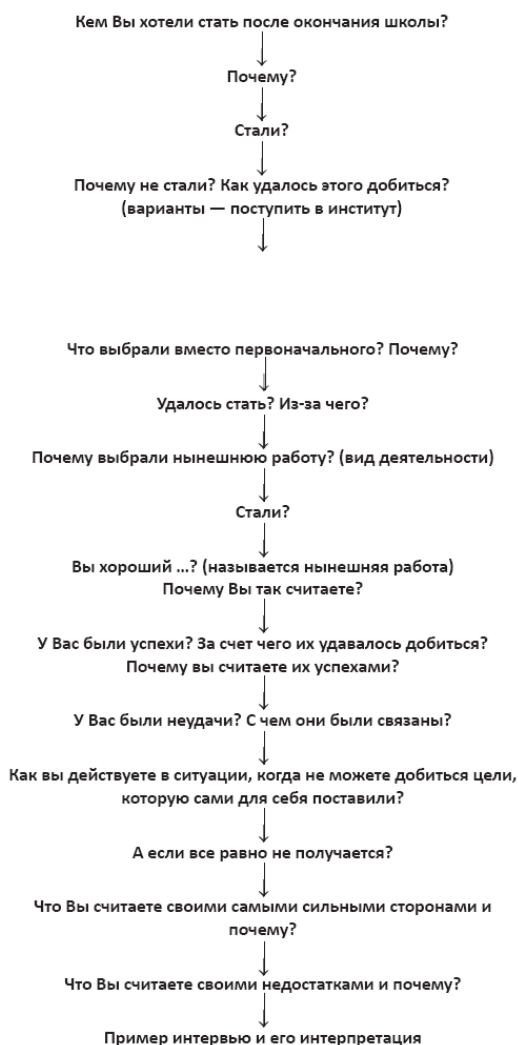
и подробно его изучить вы сможете по работам других авторов. Некоторые из них в нашем списке литературы.

### **Проективное интервью**

Основано на работах знаменитого психолога Альфреда Адлера. Если Фрейд, чтобы помочь своему пациенту жить более счастливо, предлагал анализировать прошлое человека, а его последователь Фридрих Перлз (гештальттерапия) акцентировал внимание на настоящем моменте, то Адлер старался устремить действия пациента (клиента) в будущее.

Поэтому задача проективного интервью (не надо путать с проективными вопросами) – выяснить от кандидата оценку его действий и профессиональных результатов, выяснить его отношение к себе, событиям своей жизни, узнать степень удовлетворенности достигнутым, узнать степень реализации жизненных планов, мечтаний.

**Алгоритм интервью** очень прост и начинается с вопроса о том, кем хотел быть человек в детстве.



Кандидат на должность «Директор по персоналу». Женщина, 41 год, замужем, двое детей:

- Скажите, кем вы мечтали стать в детстве?
- Я мечтала скакать на лошади, водить машину и ловить преступников, как милиционер.
- Как интересно. И насколько, вы считаете, это удалось реализовать?

– Это, понятно, мечты детства. Но, думаю, их удалось реализовать во многом. Я сейчас руковожу отделом по поиску руководителей крупного холдинга, который известен своей продукцией на мировом рынке. В месяц мы закрываем до 3-х вакансий первых лиц по всей стране. Работаем методом хедхантинга. Вы, наверное, как коллега согласитесь, что в такой работе есть много от работы разведчика. Надо и собрать информацию о предприятиях-конкурентах, и вытащить информацию о нужных нам кандидатах. Ну и сманить их... По поводу остальных детских мечтаний – машина у меня есть, весьма приличная. И от вождения я получаю удовольствие. Вот с лошадьми, правда, все закончилось с третьей попытки, когда я на занятиях упала. Больше из-за страха не пробовала.

– Как выбирали институт?

– Ой, неудобно вспомнить даже... Школу закончила с медалью. Склонность была к точным наукам. Но воспитывали меня очень строгие родители и встречаться с мальчиками не разрешали. Поэтому я из маленького города твердо решила уехать в Москву, подальше от них. Ну, а институт и факультет выбрать такой, где побольше парней. Чтобы наверстать упущенное. *(смеется)* Выбрала строительный факультет в хорошем вузе.

– Ну и как, упущенное наверстали? *(тоже смех)*

– С перевыполнением. Вышла замуж в 19 лет. Институт свой закончила. Хотя после замужества училась без азарта. Я начала строить карьеру домохозяйки. Работала больше для галочки на предприятии под руководством мужа. Предприятие торговало с ближним зарубежьем, а я отвечала за все вопросы с таможней. Декларации, товар и прочее. Родила двух детей. Но потом так получилось, что пришлось с мужем разводиться. Встал вопрос о куске хлеба насущного. И я решила переквалифицироваться в бухгалтеры.

– Как принимали решение?

– Бывший муж посоветовал. Сказал, что бухгалтер всегда с куском хлеба будет.

– Ну и как, стали бухгалтером?

– С моей точки зрения, нет. То есть как специалист в одном лице – свести баланс и отвечать перед налоговой инспекцией – да. Но если под главным бухгалтером понимать организатора процесса и управленца на крупном предприятии – то нет.

– Почему? Что помешало?

– Я получила возможность стать сначала замом главбуха на крупном предприятии (в бухгалтерии 9 человек), а потом и главным. Но когда надо было не просто арифметикой заниматься, чтобы формы бухгалтерские заполнять, а распределять работу, контролировать подчиненных, организовывать документооборот с другими подразделениями – я не справилась. Не выдержала стресса и сбежала. Почти как трус. *(смеется)*

– Вы так легко говорите о грустных вещах? Почему?

– Не знаю. Наверное, потому, что считаю, что смогла реализоваться в другом деле.

– И как же дальше складывалось?

– Я ушла в никуда. Переживала свою неудачу. Решила в бухгалтерию не возвращаться. Знаете, как многие молодые специалисты после первой неудачи кричат: это не мое! Вот и я, наверное, так же тогда посчитала. А потом получила от знакомого предложение поработать рекрутером в агентстве.

– Какой резкий шаг. Ну и как?

– Сначала было очень страшно. Где-то с полгода. Потом понравилось. Потом – очень понравилось. Особенно легко подбирала главбухов, финансовых директоров и экономистов. Это понятно. Меня работа очень затянула. Знаете – азарт такой, когда сначала проникаешься задачей, на которую надо найти специалиста. А потом по ниточкам вытаскиваешь информацию, выходишь на нужных рекомендателей. Гораздо более живая работа. А прошлый опыт только помогал. Но у рекрутеров доходы нестабильны. А у меня двое детей. Ну и кризис 98-го



года наступил. Агентство закрылось. Бывшие клиенты позвали в эту компанию, где я и работаю уже 4 года.

– Вы хороший рекрутер?

– Думаю, да.

– Почему так считаете?

– Наверное, потому, что достаточно легко удается собрать информацию о ключевых людях. За эти годы обросла достаточными связями в разных отраслях. Когда надо, достаточно быстро могу узнать о том, кто и где как профессионал лучше себя зарекомендовал. Рассказывают. Если работаем прямым поиском, то случаи, когда потенциальные кандидаты отказываются от встреч со мной, сейчас почти забыты. Правда, сманить удастся не всегда. Но это ведь продажа. Сами знаете. Если сейчас потребности у кандидата не совпадают с нашими – что поделаешь? *(Здесь у кандидата недоработка. В ее работу и входит мотивация потенциального кандидата).*

– Как оцениваете свои управленческие навыки?

– Свои навыки специалиста оцениваю выше, чем навыки управленца. Крупным предприятием, наверное, пока не смогу руководить. Группой до 10 человек – да.

– Как поступаете, когда что-то не получается? Приведите пример.

– Если это конкретный проект по поиску руководителя из узкой отрасли, который мы еще не делали, то составляю список экспертов и иду к ним на консультацию. Изучаю литературу. Если срочно, то через интернет в основном. Ну, а из сложного для себя помню, когда мой отдел разросся до 8 человек, зарплаты невысокие, и надо было думать о системе управления и обучения новичков с невысокой квалификацией. Залезла в книжки по управлению. Читала. С коллегами консультировалась. Работаем сейчас.

– Какие у вас сильные качества?

– Упорство. Анализировать могу. Подход нестандартный быстро нахожу. С людьми разными могу общий язык найти.

– А недостатки?

– Чересчур ответственная. Сама себе мешаю. *(смеется)* **Интерпретация:** вакансии «Директор по персоналу» в компанию кандидат не соответствует. У нее отдел выполнял функции только подбора, без аттестации, мотивации, кадрового делопроизводства и прочего, что входит в задачи HR. Это проявили бизнес-вопросы нашего интервью. Хотя из резюме это четко не следовало.

С точки зрения того, насколько кандидат удовлетворена собственными профессиональными результатами и как к ним относится, то – удовлетворена. И оценивает их высоко. О неудачах в своей карьере говорит легко. То есть она их уже пережила, так как перекрыла высокими успехами. Об этом же говорят и ее легкость в обсуждении личных вопросов, и обсуждение неправильно расставленных жизненных приоритетов после окончания школы. «Строила карьеру домохозяйки» и «работала больше для галочки». С нашей точки зрения человек ответственность за эти события взял на себя и доволен тем, что скорректировал их. А из того, что более 12 лет она занимается ростом в рамках одной профессии и эта профессия ей интересна, можно сделать вывод о ее упорстве в преодолении препятствий.

Обратите внимание на то, что вопросы выглядят простыми, понятными и незамысловатыми. Такие они и есть. При этом квалификация рекрутера заключается не столько в том, чтобы **задать нужный вопрос**, сколько в том, чтобы грамотно **его интерпретировать**! При этом одни и те же вопросы задаются как при проективном интервью, так и при выявлении метапрограмм и составлении CASE. При этом, задавая один вопрос, направленный на выявление определенного качества кандидата, рекрутер может получить информацию параллельно по многим другим компетенциям профиля.

### ***Ситуационное интервью (или CASE-интервью)***

Многие из вас проходили или будут проходить интервью при устройстве на работу. Какие ответы вы будете стремиться давать? Наверное, те, которые, с вашей точки зрения, могут понравиться работодателю? Так вот, при проведении интервью надо учитывать, что кандидат, конечно, старается дать так называемые социально желаемые ответы, то есть он показывает, какое поведение он считает социально правильным. Как тогда предсказать, как он будет действовать в реальности? В этом может помочь CASE-метод.

Суть его в том, чтобы смоделировать рабочую ситуацию и посмотреть, как будет себя в ней вести кандидат. Предлагаем ситуацию, которая позволяет проверить именно то, что вас интересует в данный момент. Например, мы хотим выяснить, что руководитель считает более важным: остаться лояльным в глазах не очень перспективных подчиненных или соблюсти интересы предприятия. Значит, нам **надо построить ситуационную задачу, в которой эти 2 интереса будут вступать в конфликт, и предложить кандидату найти решение.**

#### ***Пример 1***

Вы руководитель предприятия с численностью персонала 30 человек. В один прекрасный день открывается дверь в ваш кабинет, и на пороге появляется 7 человек во главе с инициатором. Он произносит: «Более терпеть ваши условия мы не можем. Или вы повышаете нам зарплату на 50 %, или вот наши заявления об увольнении». Ваши действия?

Возможно построить CASE на выборе. Например, вам надо выяснить умение брать на себя ответственность за результат деятельности всего предприятия. Один из наших клиентов предложил такой CASE.

#### ***Пример 2***

Вы – руководитель филиала, а значит, вместе с главным бухгалтером – материально-ответственные лица. К вам заходит главный бухгалтер и сообщает, что по результатам деятельности за день в кассе обнаружена недостача денежной наличности в размере 150 000 рублей. После проведенного внутреннего расследования вы выяснили, что нарушений кассовой дисциплины не было и что, скорее всего, деньги похищены кем-то из посетителей офиса. Начинать уголовное расследование нельзя, так как тогда испортятся отношения с клиентами. У вас есть на выбор несколько выходов:

1. Доложить руководству о случившемся и погасить эту задолженность из собственного кармана, совместно с главным бухгалтером;
2. Доложить руководству о случившемся и уволиться, отказавшись гасить задолженность;
3. Не докладывать руководству, а уволиться до того, как станет известно о случившемся.

#### ***Пример 3***

Вы – руководитель отдела закупок крупного завода. При приобретении дорогостоящего оборудования вы объявили тендер для поставщиков. И в качестве документального подкрепления один из поставщиков предложил вам еще и личное вознаграждение за факт заключения контракта именно с их компанией. Все документы у этого поставщика, так же, как и у остальных поставщиков, в порядке. В качестве оборудования вы уверены. Никакого вреда ваш завод не понесет. Какое решение примете? Обоснуйте.

#### ***Пример 4***

Этот пример мы приводили раньше.

Вы рассматриваетесь на вакансию... Если мы сейчас вам на выбор предложим вакансию (назвать другую, в которой ключевыми навыками или мотивом являются противоположные этой)... По заработной плате условия полностью совпадают. Что выберете?

Исходя из условий нашей вакансии, целесообразно с помощью построенных CASE определять именно навыки в управлении людьми, а также навыки ведения переговоров по продажам с VIP-клиентами, честность, ответственность и прочее. При этом важно помнить, что мы сравниваем ответы кандидата с желаемыми ответами, соответствующими параметрам (корпоративной культуре) компании-заказчика. С помощью построения CASES можно проверять почти любые компетенции. И профессиональные навыки, и личностные качества.

### *Лингвистический анализ речи*

Еще один из удачных способов узнать, а как же на самом деле кандидат оценивает себя и свой опыт – провести лингвистический анализ речи, основанный на выделении оценочной части слов. Что это дает? Возможность распознать уверенного в себе, довольного своими успехами, а значит, и эффективно работающего кандидата. Недостаток этого метода, как, впрочем, и многих других, в том, что он имеет привязку к конкретному моменту. Если у человека сейчас тяжелая жизненная ситуация, то и явный оптимист по жизни может застрять на анализе, но на его эффективности в работе это не скажется. Часто после негативного последнего опыта на предприятии явно хорошие кандидаты не могут сдерживать возмущения по поводу организации работы или личностных качеств прошлых руководителей. И наоборот. Скандальный и неадекватно оценивающий себя человек, попав в теплую обстановку семейного бизнеса хороших знакомых, может выглядеть как успешный. Поэтому все методы носят лишь рекомендательный характер. И точных оценок по отношению к людям, наверное, никто не решится давать.

В лингвистическом анализе речи каждое слово содержит в себе описательную (называющую) и оценочную части. «К сожалению, на данный момент я являюсь домохозяйкой». Называющая часть – «домохозяйка», оценочная – «к сожалению».

В качестве примера приведем реальное интервью с одним из кандидатов на вакансию «Руководитель складского комплекса».

«Я решил, что работа в Вооруженных Силах меня не устраивает (-) и не дает никаких возможностей (-) хорошо зарабатывать и содержать семью. У меня в тот момент уже родился ребенок, а мы с женой были вынуждены (-) жить с родителями в одной квартире. Хорошую работу на гражданке найти достаточно трудно (-), особенно, когда привык жить до этого «по Уставу». Мне удалось (+) пройти по конкурсу на должность начальника информационно-аналитического отдела в крупную ростовскую фирму. Несмотря на то, что в Вооруженных Силах уровень ответственности в руководстве людьми у меня был выше (+/-), сама работа мне нравилась (+), и скоро меня заметили и начали продвигать по карьерной лестнице (+). На последней должности мне удалось резко улучшить состояние дел на складской базе, доработать и регламентировать большую часть технологий (+). За это меня опять повысили и предложили возглавить один из филиалов в ЮФО (+)».

### *Проективные вопросы*

Что такое проективные вопросы? Для того чтобы это понять, нужно вспомнить психологию, в частности, термин «проекция».

- **Проекция** – это вид психологической защиты человека, когда он переносит неосознаваемые собственные личностные качества и свойства на других людей, предметы и явления.

- **Психологическая защита** – это неосознаваемые психологические процессы, направленные на уменьшение действия психотравмы (психотравмой может являться развод, увольнение с работы, профессиональный провал – либо все, что сам человек расценивает как неудачу).

Например, в детском саду мальчику показывают картинку с плачущим малышом и спрашивают: как он думает, почему малыш на картинке плачет? Один ребенок может ответить: потому что ему не купили игрушку. А другой – потому что вчера папа вернулся пьяный и побил

его. О чьих ситуациях и игрушках говорят дети? О своих собственных. А кто такие взрослые? Часто это те же невыросшие дети.

Для того чтобы выявить многие личностные и профессиональные качества кандидата, не надо спрашивать его в лоб: честный ли он, ответственный ли. Трудно представить, что мы получим отрицательный ответ. Лучше порассуждать на общие темы о честности и об ответственности, задав вопрос: «Что такое честность?» или «Что такое ответственность?». То есть вы предлагаете кандидату оценить не себя, а других людей или явления. Удобство этого метода в том, что он в меньшей степени провоцирует кандидатов давать социально желаемые ответы. Так, в нашей анкете, в разделе **«Анализ заполненной на фирме подробной анкеты»**, в конце были заданы 6 проективных вопросов, когда кандидатам предлагалось продолжить предложение.

Если вместо надоевшего всем вопроса о собственных сильных и слабых сторонах, к которым кандидаты готовы, спросить: «Что больше всего в людях раздражает?» и «Что больше всего в людях привлекает?», то мы услышим как раз ответ на этот вопрос. Потому что если кандидат сам конфликтен и склонен к интригам, то именно это он в первую очередь будет замечать в других. И именно этим его будут раздражать окружающие.

Если вы хотите узнать, склонен ли кандидат к воровству, можно попробовать спросить у него в лоб: «Честный ли вы человек?». Он ответит, что, конечно же, да. Тогда вы продолжите: «А почему вы так решили?». В ответ можно услышать: «Потому что, когда я проходил мимо открытого сейфа с деньгами в офисе – я ничего не взял». Верно. Он не взял. Тогда не взял. Но ведь хотелось! Иначе почему он запомнил эту ситуацию? В тот момент времени мораль его удержала от кражи, но вот удержит ли в следующий раз? Здоровое сердце и положительные черты характера не осознаются. А вот если чего-то сильно не хватает (в груди закололо, или денег мало, или других материальных благ, или личностных качеств, которым я завидую), то человек об этом думает и говорит. И может сложиться ситуация, что эти заслоны не удержат.

Давайте на практике рассмотрим примеры проективных вопросов в применении к некоторым профессиональным и личностным качествам.

### ***Вопросы на проявления честности и лояльности***

Многие должности подразумевают доступ к материальным ценностям, и соответственно у кандидатов может быть велик соблазн кражи. Верный подбор сотрудников (помимо организационной отладки процессов) поможет свести вероятность хищений к минимуму.

Ответы на следующие вопросы позволят понять, насколько тот или иной кандидат склонен или не склонен к присвоению имущества компании.

- Что такое честность?
- Почему в одних компаниях люди воруют, а в других (при таких же зарплатах) – нет?
- В каких ситуациях ложь, воровство оправданы?
- На одном и том же заводе работают менеджеры по закупкам с одинаковыми окладами.

Одним в семью удастся принести только оклад, а другим – существенную прибавку: в 2–3 раза больше. Как вы думаете, за счет чего?

– Как вы думаете, по каким причинам бывают недостачи в ювелирном салоне (на складе с дорогой продукцией и прочее)?

– Вы – заведующий большого склада с дорогостоящей продукцией. Узнаете, что кладовщик, которого вы недавно приняли, украл на большую сумму. Как вы считаете – почему?.. Та же ситуация, но по отношению к кладовщику, работавшему много лет?

- Какие основные качества должны быть у... (завскладом, кассира и прочих)?
- За что следует уволить сразу?
- Какие нормы воровства на складе допустимы?

– Вам стало известно, что ваш товарищ украл товара на 5 тысяч рублей. Ваши действия? В случае, если вы не несете солидарную материальную ответственность и если несете?

– Вам стало известно, что ваш товарищ сильно пьяный пришел на работу. Что вы думаете по поводу этого товарища? Что будете делать? (*Мы включили в этот блок вопросы на отношения с алкоголем, так как на складских должностях люди часто злоупотребляют алкоголем*).

– Все мы люди, у всех у нас праздники, дни рождения, когда хочется расслабиться, отдохнуть, забыть о трудностях, встретиться с друзьями. Какой график выпивки вы считаете нормальным для человека?

– Представьте, что мы открываем еще одно подразделение, организовываем склад и назначаем вас завскладом. В ваши задачи будет входить четкая организация работы по хранению товара, по его приему и отпуску. В вашем подчинении будут грузчики и кладовщики.

1) Скажите, с какими основными проблемами вы можете столкнуться?

2) По каким признакам вы будете набирать кладовщиков?

3) По каким признакам вы будете набирать грузчиков?

4) Какую систему начисления зарплаты назначите кладовщикам, грузчикам? Как поймете, что кладовщики (грузчики) работают хорошо в течение первого месяца?

5) За что сразу стоит уволить кладовщика (грузчика)?

6) Как вы будете контролировать честность кладовщика (грузчика)?

7) Какие основные способы хищения на складе существуют, где на складе расставите контрольные точки?

8) Как при приеме на работу поймете, пьет ли кладовщик (грузчик) или нет?

9) Как будете проверять при приеме на работу их честность?

10) Что такое хорошая дисциплина?

11) Кладовщик (грузчик) не явился на работу один раз. Ваши меры воздействия.

12) Кладовщик (грузчик) был замечен пьяным на рабочем месте. Ваши меры воздействия.

13) Вам стало известно, что кладовщик или грузчик украл материальные ценности, за которые вы отвечаете, на сумму 5 тысяч рублей. Ваши действия. При этом вы знаете, что данный сотрудник разгильдяй и живет один. Или при этом вы знаете, что данный сотрудник живет с семьей (беременная жена и так далее) и ему остро нужны деньги. В каком случае будете подключать начальство, а в каком будете действовать самостоятельно?

### ***Вопросы по работе с клиентами***

– Что такое проблемный клиент?

– Что такое хороший клиент?

– Самый распространенный конфликт с клиентом?

– Что такое хороший менеджер по активным продажам (по обслуживанию клиентов)?

– Какими качествами должен обладать хороший менеджер по продажам?

– Что можно простить клиенту?

– В какой ситуации конфликта с клиентом надо отстаивать свою позицию?

– Если бы вы были начальником менеджеров по продажам, кандидатов с какими качествами вы набирали бы на должность менеджеров?

### ***Вопросы по личностным (и управленческим) качествам:***

– Что вас больше всего раздражает в людях?

– Что вас больше всего привлекает в других людях?

– Что такое исполнительность (ответственность, точность и пр.)?

– Что такое хороший сотрудник?

– Что такое хороший руководитель? (*На этот вопрос состоявшийся руководитель будет отвечать о своих личностных качествах, а начинающий и пока в этом качестве не утвердившийся будет говорить об идеале руководителя для себя*).

– Что такое хороший подчиненный? (*Аналогично: состоявшийся руководитель будет говорить о том, каких подчиненных он предпочитает, а исполнитель – о своих качествах*).

– Начальник уходит в отпуск, а коллектив в его отсутствие работает, как и при нем. В чем причина?.. Насколько реальна ситуация?.. В чем сложности ее реализации?

– Почему чаще всего случаются конфликты между сотрудниками в компании?

– Какой коллектив самый хороший?

– Что провоцирует сотрудника на скандал?

– Утром ни за что ни про что на вас накричал начальник? Почему?

– Что такое командный дух?

– Бывает так, что в коллективе избирают козла отпущения. Как вы считаете – за какие качества?

– Почему одних людей более охотно берут на работу, чем других?

### ***Вопросы по профессиональным (карьерным) устремлениям***

Иногда кандидаты смешивают понятие карьерного роста с ростом профессиональным. Или с ростом дохода. Или со стабильностью в жизни. Желательно это выявить.

– Для чего люди делают карьеру?

– Что такое успешный человек? Какой он?

– Что важно для достижения успеха?

– Почему одни люди достигают успеха, а другие нет?

– Для чего люди работают?

– Бывают люди, которым работа нравится? Что им нравится в работе?

– Что стимулирует человека хорошо работать?

– Для чего человек живет?

– Что такое будущее? Какое оно для вас?

### ***Биографический метод***

Назвать точно автора сейчас не могу. При желании постарайтесь сами найти. Суть метода заключается в следующем. Основа нашего характера, которая и приводит нас к успехам и неудачам в личной жизни и карьере, закладывается в раннем детстве. Об этом пишут все психологи, начиная от Фрейда и его последователей – Адлера, Хорни, Берна, Фромма – и заканчивая авторами популярных в интернете статей о статистических исследованиях на тему «синдрома выгорания» руководителей и так далее. Прекрасно об этом рассказал Михаил Литвак в книге «Если хочешь быть счастливым». События детства напрямую влияют на то, становимся ли мы сегодня застенчивыми перед новыми людьми и большими аудиториями или активно выступаем, продвигая себя и услуги. Отстаиваем свое мнение или предпочитаем уйти в сторону, избегая даже намека на конфликт? Активно ли мы ищем поддержки своим действиям у других или мы привыкли полагаться на собственное мнение, вопреки давлению со стороны? Это влияет не только на личное счастье человека, о котором положено заботиться ему и его психологам. Это влияет и на то, справится ли данный кандидат с той ролью, которую мы ему хотим отвести в нашем бизнесе.

Многие руководители на собеседовании часто спрашивают о том, кто по профессии родители кандидата. Это очень верно. Ведь манеры, культуру речи и общую культуру люди приобретают в семье. Кандидату из рабочей семьи с большим трудом удастся пробиться к «интеллигентным» профессиям. Хотя и вы, и я можем привести некоторые исключения.

Еще большее значение имеет атмосфера, в которой растет человек. Если ребенок рос в атмосфере, когда его полностью избавляли от трудностей, когда он не успевал что-либо пожелать, а ему уже это преподносили на блюдечке с голубой каемочкой, то трудно представить, чтобы получился человек, который умеет самостоятельно преодолевать препятствия и не отступать от намеченного. Если же с ранних лет его, наоборот, преследовали за каждую провинность, ловя на противоречиях, если требования к его поведению были непоследовательны, то во взрослом состоянии у такого человека возможны трудности с управляемостью. Возможно, он будет противопоставлять себя коллективу и антилидерствовать по отношению к руководству. Я не беру на себя задачу сейчас описать все возможные варианты. Это материал для отдельных нескольких книг. Но вы сможете лучше разбираться в людях, ознакомившись с произведениями известного психолога Эрика Берна «Игры, в которые играют люди» и «Люди, которые играют в игры». Очень простым и доступным языком эти законы описаны в книгах Михаила Литвака «Как узнать и изменить свою судьбу» и «Похождения вечного принца».

В качестве примера применения биографического метода в интервью хочу описать два случая. Парень 24-х лет. Окончил школу с золотой медалью и механико-математический факультет престижного государственного университета с красным дипломом. В течение последних 2-х лет сменил 5 мест работы. Нигде не приживался. Его брали за отличные способности и понимание предмета и профессии. Но через 1–3 месяца либо он сам уходил с возмущением, что в компании работают идиоты, либо с ним расставались.

В ходе интервью мы выяснили, что к решению об увольнении приводили накопившиеся ситуации, когда он спорил с начальством, где-то саботировал распоряжения, считая, что они необоснованны и глупы, настраивал других против начальства. Те же моменты проявлялись и в моменты учебы. Этот весьма незаурядный по способностям молодой человек на интервью вспомнил эпизод из детства. Ему было лет 6. Он с отцом, кадровым военным в звании подполковника, шел по улице в летний жаркий день. Мальчик ел мороженое, быстро справился со своей порцией и бросил обертку на тротуар. За это получил подзатыльник от отца и замечание, что надо соблюдать чистоту, а то из таких вот обалдуев потом вырастают никчемные солдаты. Мальчик разревелся, за что получил еще большую выволочку, так как настоящие мужчины (по мнению его отца) не хнычут, как девчонки! На следующий день, когда отец случайно тоже бросил окурок мимо урны, сын тут же поймал его на этом и громко на всю улицу закричал: «Папа! Ты же говорил, что надо соблюдать чистоту!». На это отец отвесил третью оплеуху и сказал, что ни одно правило не стоит возводить в абсолют.

Это эпизод, по нашему мнению, закладывает сценарий человека, который потом в течение жизни сам уже будет преследовать других людей за ошибки.

Второй случай демонстрирует трудности в применении биографического метода. Он требует доверительной обстановки на собеседовании – раз. При этом вы рискуете разбередить душу кандидата не до конца пережитыми воспоминаниями. Так, одну кандидатку на вакансию менеджера по логистике, женщину 28 лет, наши сотрудники как-то затронули эпизодом из детства. Она вспомнила, что была очень активной девочкой. Ей нравилось бегать, прыгать и играть в активные игры во дворе. Родители же пытались пойти против ее физической активности и насильно приучить к прекрасному, к музыке. Как объяснила нам кандидатка, «это потому, что маме самой не удалось обучиться музыке в детстве». Дорогие читатели, вы уже сами заметили проекцию мамы по отношению к дочери? То, что ей надо было сделать самой себе во взрослом возрасте, из-за стереотипа, что якобы «уже поздно», она навязывала девочке, у которой к музыке способностей не оказалось. Так вот, в 7 лет девочку отдали в музыкальную школу по классу аккордеона. Девочка бунтовала и не хотела сидеть на стуле и учить гаммы. Что в этом плохого? У нее просто способности были к спорту, а не к музыке. Их и надо было развивать! Но родители, не зная законов психологии и действуя «благими намерениями», которые, как вы знаете, ведут в ад, в один прекрасный день пошли в гости. А чтобы дочь, пока они отсутствуют,

обучалась музыке, а не бегала по улице, привязали ее веревками к стулу, всучили аккордеон и наказали, чтобы она к их возвращению разучила пьесу Баха.

Что в итоге? Как вы понимаете, у нее «большая любовь» и к музыке, и к Баху, и особенно к родителям. Родители, сами того не понимая, вогнали девочку в сценарий Сизифа (или он описан у М. Литвака как сценарий «Евгения Онегина»). Она не только музыку потом возненавидела и забросила, она не довела до диплома три попытки получить высшее образование. К 28 годам сменила штук 5 профессий, не сумев овладеть ни одной хоть как-то. А о личной жизни и детях и думать боится. Ведь детство у нее сейчас ассоциируется с большой болью.

В течение двух часов мы не могли после этого воспоминания успокоить от рыданий эту женщину. Эта кандидатка у нас вызвала глубокое сочувствие. Ей нужна серьезная помощь психолога и самостоятельная огромная внутренняя работа по выходу из сценария. Но на нашу вакансию ее, безусловно, брать было нельзя. Ведь она сейчас не умеет доводить дело до конца.

Тот, кто проводит интервью, должен быть человеком достаточно личностно зрелым и иметь определенную психологическую подготовку. Но некоторые элементы этого метода в интервью можно включать: например, можно попросить описать самые яркие позитивные и негативные впечатления из детства до 5 лет.

### 2.5.9. Сбор рекомендаций

Дорогие читатели, вы помните, от каких служб пошли методы рекрутеров? От работников оперативных служб! И у всех оперов при сборе свидетельских показаний написано: оцените источник информации!

Кто может быть **рекомендателем кандидата**, которого мы рассматриваем? **Только непосредственный начальник!** А никак не клиент, не кадровик и не специалист из соседнего подразделения. Ну, конечно, не мама или подруга! И всю информацию надо тщательно анализировать и просеивать.

Что такое хорошо собранная рекомендация? Бумажная характеристика с печатями с прошлого места работы? Или формальный разговор: «А как вы характеризуете Иванова?». Нет. Хорошо собранная рекомендация – это хорошо проведенное интервью с непосредственными руководителями с прошлых мест работы. Причем так же, как и в обычном интервью, надо избегать прямых вопросов типа: «Хороший ли работник Иванов?», а продумывать обходные пути добычи информации. Почему? Редко опытный руководитель скажет, что у него под началом работал нерадивый сотрудник. Ведь тогда он плохо характеризует себя. Зачем он держал нерадивого? Чтобы не говорить гадости, может сказать, что он его не помнит, или описать общими фразами и в серых красках. Поэтому к такому разговору надо готовиться аналогично и уметь правильно интерпретировать полученную информацию. Сбор рекомендаций, если все этапы по оценке кандидата были сделаны верно, должен лишь подтвердить наше мнение о кандидате.

- Перед беседой приведите в порядок мысли и обдумайте стратегию разговора. На начальном этапе рекомендуется пользоваться единым опросником для сбора рекомендаций.

- Оцените источник информации, насколько мнение объективно. **Это очень важно!**

- Возможно, потребуется личная встреча, а не телефонный разговор. Надо сопоставить целесообразность затрат.

- Слушайте! 70 % времени слушайте, а 30 % говорите. Не подсказывайте ответы, проверяйте все, что касается отношения к работе и способностей кандидата.

- Копайте глубже. 95 % ваших вопросов должны требовать развернутого ответа, а не простого «да» или «нет». Копайте! Исследуйте! Изучайте!

- Не захлопывайте за собой дверь. Создайте условия, при которых вы могли бы обратиться к рекомендателю во второй и в третий раз.

- Все конспектируйте.



- Берите рекомендации с двух или трех мест работы. Если обе рекомендации положительные – достаточно двух. Если одна положительная, а другая отрицательная – берите третью и информацию сопоставляйте с уже имеющейся.

- Берите рекомендации с последних мест работы, но желательно, чтобы срок после увольнения с них был более полугода (чтобы уйти от эмоциональности, если кандидат увольняется прямо сейчас). Редко когда расстаются совсем «полюбовно». Лучше дать эмоциям отстояться.

- Не считайте рекомендации информацией, дающей однозначно верное понимание, и помните, что рекомендатели – живые и эмоциональные люди, имеющие субъективное мнение.

- Используйте проверку рекомендаций как возможность получения новых заказов и клиентов!

### **Образец опросника для проверки рекомендаций**

ФИО кандидата \_\_\_\_\_

ФИО рекомендателя \_\_\_\_\_

Телефон \_\_\_\_\_

Название организации, в которой кандидат и рекомендатель работали вместе

\_\_\_\_\_

Наш кандидат работал (название организации) с \_\_\_\_ по \_\_\_\_\_. Это так? Да/Нет

Какие отношения связывали (связывают) вас с кандидатом?

Какой характер носила (носит) его работа? (Копайте дальше, задавайте дополнительные вопросы).

Какое число человек работало под его руководством? Кем он руководил?

\_\_\_\_\_

Каковы (были) результаты его работы в сравнении с другими людьми, выполнявшими такую же работу? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Как он ладил с руководством? С сотрудниками? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Нравилась ли ему эта работа? Да/Нет \_\_\_\_\_

Как кандидат работал без руководства? \_\_\_\_\_

Сколько дней он брал по болезни? \_\_\_\_\_

Расскажите, пожалуйста, о его наибольшем вкладе в работу вашей организации.

\_\_\_\_\_

В работу вашей группы (успехи и достижения) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

По каким параметрам оценивали кандидата? (учитывайте успехи и достижения)

\_\_\_\_\_

С людьми какого типа он ладил лучше всего? \_\_\_\_\_

Хуже? \_\_\_\_\_ Почему? \_\_\_\_\_

Расскажите, пожалуйста, как кандидат работал в стрессовых ситуациях.

\_\_\_\_\_

В какие часы работал кандидат? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Как вы оцениваете способность кандидата к решению проблем и принятию решений?

Практиковались ли в вашей организации обучение на месте или вне ее стен? Да/Нет  
Как кандидат относился к обучению и повышению квалификации?

\_\_\_\_\_

Доказательства: \_\_\_\_\_

Что вы можете сказать о личных качествах (имя кандидата) (о его технических навыках, инициативности, творческом подходе, навыках решения проблем, навыках управления и так далее)?

\_\_\_\_\_

Как Вы охарактеризуете корпоративную культуру вашей организации (высокий уровень стресса/большие переработки по времени)? \_\_\_\_\_

Как кандидат вписывался в этот стиль работы? \_\_\_\_\_

Сильные стороны (в работе): \_\_\_\_\_

Сильные стороны (личные): \_\_\_\_\_

Слабые стороны (в работе): \_\_\_\_\_

Слабые стороны (личные): \_\_\_\_\_

Мешали ли эти недостатки ему исполнять свои обязанности?

Расскажите подробнее. \_\_\_\_\_

Согласились бы вы взять этого кандидата:

на ту же работу: \_\_\_\_\_

на другую работу: \_\_\_\_\_

Его кандидатура сейчас рассматривается на должность (опишите работу и ответственность, которая потребуется от кандидата на новом месте).

\_\_\_\_\_

По вашему мнению, его квалификации достаточно? Обоснуйте, пожалуйста.

\_\_\_\_\_

Почему кандидат ушел из вашей организации? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Можете ли вы что-нибудь сказать относительно его честности/порядочности?

\_\_\_\_\_

Нет ли у кандидата каких-то проблем со здоровьем, которые могут помешать ему выполнять свои обязанности? \_\_\_\_\_

Расскажите, пожалуйста, как он реагирует на объективную критику.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Может ли он сам критиковать по делу? \_\_\_\_\_

Как кандидат справляется со стрессовыми ситуациями? \_\_\_\_\_

Считалось ли возможным его дальнейшее продвижение внутри вашей организации?

Есть ли у него чувство юмора? \_\_\_\_\_

Есть ли у него какие-нибудь личные проблемы? \_\_\_\_\_

Есть ли у него, по вашим сведениям, проблемы с алкоголем, азартными играми, наркотиками? \_\_\_\_\_

Кандидат лучше работает в команде или самостоятельно? \_\_\_\_\_

Кандидат сказал, что получал \_\_\_\_\_ рублей. Это верно?

В какой сумме выразилось последнее повышение? \_\_\_\_\_

Как вы оцениваете его потенциал роста? \_\_\_\_\_

Конкретные вопросы, относящиеся к данной позиции:

Вопрос 1 \_\_\_\_\_

Ответ 1 \_\_\_\_\_

Вопрос 2 \_\_\_\_\_

Ответ 2 \_\_\_\_\_

Вопрос 3 \_\_\_\_\_

Ответ 3 \_\_\_\_\_

...

Вопрос 9 \_\_\_\_\_

Ответ 9 \_\_\_\_\_

Прочие замечания \_\_\_\_\_

Это стандартный опросник, применяемый многими рекрутерами. Но у нас есть свои собственные подходы в этой процедуре. Вот некоторые вопросы, которые применяем мы в агентстве, выявляющие истинное отношение рекомендателя к кандидату на ключевую должность. Все эти вопросы построены на афоризме Михаила Литвака:

**«Хочешь узнать истинное отношение к человеку – хвали его!»**

– Иван Иванович, мы сейчас рассматриваем Петрова на очень ключевую должность. (*описать ее с преувеличением*) Скажите, он справится?..

– Вы знаете, он произвел на нас просто великолепное впечатление как профессионал! (*Описать ключевые компетенции, в которых вы сомневаетесь и хотите у рекомендателя их перепроверить*). Я, честно говоря, просто немного удивлена, как такой опытный управленец как вы могли потерять такого ценного сотрудника? (*Слушать очень внимательно, отслеживать интонации, паузы, мимику*).

– Ведь он и вот это реализовал, и то... (*продолжать слушать*)

– Если бы у вас сейчас появилась возможность, вы бы взяли кандидата обратно?.. (*Чудесный провокационный вопрос. Слушаем паузы или слишком быстрые ответы, покашливания или открытую и быструю похвалу*).

Ну а в качестве дополнительного бонуса – при грамотно собранных рекомендациях рекрутер может тут же приобрести себе нового клиента в лице бывшего начальника кандидата.

На практике мы сталкивались со случаями, когда бывшие работодатели давали плохие рекомендации хорошим кандидатам. Что сделаешь, и умный начальник – большая редкость. Очень нагляден пример из работы наших коллег. На вакансию генерального директора рассматривался очень квалифицированный управленец. Все этапы кандидат прошел хорошо. Остался сбор рекомендаций. Рекрутер спросил у кандидата: «Как вы считаете, как вас отрекомендует собственник с бывшего места работы?». Кандидат без запинки ответил, что отрекомендует плохо, как человека, осуществившего подлог документов. Почему? Кандидат объяснил, что после 5 лет работы без отпуска он согласовал с собственником заранее за 3 месяца свою поездку с семьей за границу. Взял дорогие путевки. Производство тоже было подготовлено к его отсутствию. А когда до отъезда оставалось 3 дня, собственник запретил поездку. Тогда кандидат взял больничный и предоставил его собственнику через месяц, когда вернулся. Комментарии излишни. Тем более что сам факт непрерывной пятилетней работы с этим собственником говорит о том, что кандидат с обязанностями справлялся и характером как-то подходил ему.

### 2.5.10. Психологическое тестирование

Этот вид оценки, как вы помните, относится к дополнительным, но снизить риск найма неподходящего человека может хорошо. Цель психодиагностического тестирования – исследование личностных качеств человека: его интеллекта, степени конфликтности и обучаемости, способности работать в команде, выяснение, обладает ли человек решительным характером, авторитарен он или подчиняем и пр. Существуют десятки методик психологического тестирования. К классическим относятся тесты Люшера, Айзенка, Амтхауэра, Кэттелла, Кейрси. Психологическое тестирование может занимать от 10 минут до 4 часов. В некоторых лабораториях серьезных вузов при факультетах психологии есть разработки так называемых имитаторов, которые в отличие от классических личностных опросников позволяют смоделировать бизнес-ситуацию. Такие тесты схожи с решением кейсов. С их помощью можно определить, в какой организационной культуре и в каких сферах опыт человека, его способности можно применить наиболее эффективно.

По словам специалистов, это зависит от предполагаемой позиции, требований заказчика и применяемой методики.

**Но на практике мы сталкиваемся с мнением, что психологические тесты – это полная ерунда!** Им не верят, и правильно делают! Только не верить надо не самим тестам, а тем психологам, которые взялись на за обработку тестов, тогда как этого делать не могут!

Увы, многие наши начинающие коллеги сами себя дискредитируют в глазах руководства и кандидатов, заряжая батарею неуместных к вакансии тестов на любые случаи и расшифровывая их только с помощью ключа в интернете за пять минут. В итоге настоятельно рекомендованные ими кандидаты оказываются неответственными трепачами, от которых не знают, как избавиться! Ведь для того, чтобы дать верное заключение по тесту, надо обучиться ему как следует и применить к ситуации и конкретному человеку, а не просто скопировать заключение из интернета! На Западе, например, тесту Роршаха учат 4 года, а тесту Люшера – 2 года. Тогда как по рассказам самих выпускников наших психологических факультетов, тест Люшера проскакивают за две недели. А после обучения какое-то время надо бы продолжать консультироваться у опытных в проведении данного теста психологов-диагностов, получая экспертную оценку своим заключениям. В итоге результаты подобных тестов поверхностны, вызывают недоверие не только к обработке именно этими кадровиками, но и к тестам вообще!

Дорогие руководители! **Психологические тесты очень точны!** Это научные исследования ученых, опробованные на огромном количестве людей! Например, тест Люшера проверен на 36 тыс. человек! Среди них люди разного пола, возраста, национальности, социального

положения и даже сексуальной ориентации. И Макс Люшер, автор этого теста, прежде чем обобщить свои исследования в тест, которым можно пользоваться, проводил их долгие годы на одних и тех же людях. У него даже свой институт по данной теме. А проблемой, как вообще влияет определенный цвет на эмоции и психологическое состояние человека (а именно на цветовом восприятии построен его тест), он занимается более 60 лет. Чтобы вы получили достоверные данные после тестирования – вам надо найти квалифицированного психолога-диагносту, который даст точную расшифровку. А таковых, как и любых профессионалов, очень мало. Мы, например, владеем только одним психологическим тестом. Но владеем им, по собственным скромным оценкам, блестяще. Это как раз и есть этот тест Люшера, используемый для оценки эмоциональной, неосознаваемой человеком сферы. Но мы владеем не только самим тестом, но и многими его модификациями. Применяя модификации этого теста от российского психолога Собчик, от Эткинды, от Михаила Литвака, мы можем выявить и психологический сценарий человека (*смотри определение психологического сценария Эрика Берна*), и причины его конфликтов с руководителями, подчиненными, и найти причины его неудач в личной жизни, как и причины успехов, и предсказать его будущие неудачи в карьере и личной жизни, если он не начнет менять себя. Это называется «Прогноз судьбы по методу Михаила Литвака». Применяя соединение теста Морено с тестом Люшера, предложенное также Михаилом Ефимовичем Литваком, мы проводим социальную диагностику коллективов на выявление **истинного**, а не высказанного в воздух из страха быть уволенными, отношения сотрудников к руководству и к коллегам. Тест позволяет выяснить, кто в коллективе эмоциональный лидер, кто антилидер, и ответить на главный вопрос руководства – кто и как долго мыслит работать на их предприятии: ведь от этого зависит, стоит ли в них вкладывать деньги.

Но в отличие от психологов-диагностов, которые могут только диагноз поставить, **мы можем сказать, что с этими результатами делать дальше!** Как выходить из сценария, как наладить отношения с руководством, с подчиненными, с членами их семей. А если идет запрос от руководителя на социальную диагностику коллектива, то главные выводы для руководителей – это не от кого избавиться, если увидим, что сотрудник его терпеть не может, а **как руководителю изменить собственные действия, чтобы антилидер стал на его сторону и начал приносить пользу в бизнесе!** Что, к сожалению, хочется делать не всем руководителям. К нам обращаются и коллеги за обучением этому тесту, но мы беремся обучать не каждого, а только тех, кто не ждет мгновенного результата и готов упорно осваивать эту работу сам. Поэтому тесты – это великолепный инструмент! Но только дополнительный и требующий профессионального подхода. Как, впрочем, и во всем ином.

### 2.5.11. Центры оценки (Assessment Center)

Кто из вас знаком с этим термином? Когда я впервые его услышала, я думала, что существует специализированный Центр, который проводит оценку кандидатов. Но это не так. Assessment Center – комплексный метод групповой оценки, включающий:

- специальные задания и упражнения, имитирующие типовые фрагменты деятельности (ситуации);
- индивидуальные и групповые формы работы (дискуссию, презентацию, ролевую игру);
- интервью с каждым участником и тестирование.

Об этом методе так много литературы, что вы и без нас найдете хорошие источники.

## 2.5.12. Подытоживание серии интервью. Выбор финальных кандидатов

После каждого интервью рекрутер фиксирует его результаты и впечатления о каждом конкретном кандидате в отчетных формах. Удобно, когда в течение дня назначен ряд собеседований на одну вакансию (5 или 6 подряд) с промежутком в 10–15 минут. Этот промежуток используется, чтобы обобщить информацию после ушедшего кандидата в отчете по интервью.

После того, как вы провели серию интервью на определенную вакансию, свели результаты по каждому из кандидатов, целесообразно оформить их в единой таблице. Эту роль удачно выполняет наш профиль вакансии. Причем мы **НАСТОЯТЕЛЬНО** рекомендуем подводить итог по каждому кандидату сразу после собеседования. Какой бы замечательной ни была ваша память, но впечатления от следующего кандидата могут наложить субъективизм на итоги следующего собеседования.

Согласно нашим формам бланков, все пометки из резюме и памяти вы сначала переносите в отчет, в балльной системе проставляете ему оценки в «Профиле вакансий» по каждой из компетенций и выводите итоговую цифру. После проведения последнего собеседования по итоговым цифрам выбираете финалистов.

Почему удобна эта система? Потому, что она максимально позволяет уйти от субъективности. В нашей практике был случай, когда на вакансию менеджера по закупкам претендовала одна девушка, и оба консультанта первые 10 минут были уверены, что лучшего кандидата им не найти. На 11-й минуте кто-то додумался все-таки обратиться к профилю вакансии и пройти по компетенциям. В итоге девушка соответствовала какой угодно вакансии, кроме этой. Почему же так разнилось первое и второе впечатление у обоих консультантов? Они оба подпали под ее личное обаяние, которое не входило в число необходимых компетенций в конкретном профиле на вакансию.

## 2.5.13. Критерии «идеального» кандидата

В заключение главы по оценке я хотела бы дать критерии, согласно которым вы можете спрогнозировать – пройдет ли кандидат интервью и приступит ли к работе. Так как если все сделано верно, то теоретически каждый представленный кандидат должен стать финалистом. Но какой же кандидат «идеален»?

**1. В ходе оценки мы смогли убедиться, что его результаты на предыдущих местах соответствуют тем, что мы ожидаем на предприятии заказчика.**

**2. С кандидатом легко работать.** Самая частая ошибка у рекрутеров, что они начинают «тянуть за уши» кандидатов, которые явно не заинтересованы в сотрудничестве. **Кандидат, с которым трудно работать в начале, останется таким до самого конца процесса!** Как определить, что человек заинтересован? Вот некоторые признаки:

- отвечает на все ваши звонки и перезванивает в точно назначенное время;
- дает конкретные и полные ответы на все ваши вопросы;
- следует советам, которые вы ему даете относительно того, как вести себя на интервью, как одеться, и не торгуется из-за каждой копейки;
- звонит вам после каждого интервью и рассказывает о том, как оно прошло;
- точно называет сумму, получив которую он примет предложение вашего клиента;
- принимает предложение и отклоняет контрпредложения. Весь процесс следует контролировать, и контролировать его должны вы!

**3. В мотивации кандидата деньги не на первом месте.** Мы об этом говорили, и еще скажем. Хороший кандидат – тот, которого мотивирует интересная задача. Допустимые рамки

для торговли по цене – это 10–20 %. Если кандидат в какой-то момент «загибает» выше, то вы просто потеряете время.

**4. Рекомендации легко проверить.** Рекомендаторы существуют в природе, и нам не надо выслушивать, что они уволились, уехали, занимают недостижимые посты и тому подобное.

**5. Стаж работы на каждом месте не менее двух лет, и желательно не более 5 (7) лет.** По поводу минимума объяснять не надо. А по поводу максимума – это, что называется, синдром «старого халата». Работать там им уже надоело, и по всем объективным причинам давно надо было бы уйти, но на старую работу ходить привычно, а новое – кто его знает, какие неприятности еще может принести...

**6. Время на дорогу к новой работе – адекватно.** Как ни странно, это существенный фактор. Может быть, человек остро нуждается в работе, сразу на этот момент внимания не обратит и вам не скажет. Но, по статистике, среди частых причин ухода с предыдущего места – эта очень распространена. Поэтому если кандидат и согласится сразу, то велика вероятность дальнейшей замены.

## 2.6. Продажа кандидата заказчику

Дорогие читатели! Ура! Мы с вами добрались до завершающего этапа. Продажа кандидата – это финал. Это результат вашей месячной (или двухмесячной) работы. А также работы вашей команды, если у вас были помощники. И от того, как вы его проведете, будет зависеть, перечеркнете ли вы предыдущие два месяца работы и начнете все заново – или вместе с коллегами получите честно заработанный бонус.

### 2.6.1. Составление презентационного резюме

Вы много резюме прочли за время своей работы? А много среди них попадалось таких, после прочтения которых вам сразу хотелось встретиться с кандидатом? Нам – не очень. Чаще рекрутеры, пересиливая ломоту в теле от рутинной работы, вынуждены часами вчитываться, чтобы разобрать, совпадает ли как-то функционал с тем, что требуется по вакансии. На эту тему многим известен анекдот из рекрутерских будней: сидит молодой рекрутер за столом и с тоской смотрит на лежащую перед ним кучу из 500 резюме. Мимо проходит матерый рекрутер:

– Ну что, сидишь?

– Сажу.

– И долго еще ждать, пока ты отберешь нужных из этой пачки?

– Да я не знаю, как к ним подступиться! Вон их сколько! И все вроде бы подходят...

Тогда матерый рекрутер элегантно жестом выхватывает из середины стопки пачку в 20 резюме и отдает их новичку. А оставшиеся – отправляет в корзину.

– Держи, салага.

– Как?! А как же остальные?! Так же нельзя!.. Это же люди!

– Мне неудачники не нужны!

Вы хотите, чтобы к вашему резюме финального кандидата, над которым вы столько поработали и в котором полностью уверены, клиент отнесся, как к малозначительному мусору? Нет? Тогда составьте резюме так, чтобы у работодателя возникло жгучее желание встретиться с кандидатом.

А вот как это сделать, мы постараемся рассказать.

Некоторые думают, что резюме – это ответ на вопрос, какой хороший кандидат и сколько он всего умеет. Нет, резюме – это ответ на вопрос **«Какую пользу кандидат сможет принести предприятию»!** Если кандидат умеет вышивать крестиком и варить малиновое варенье, но при этом претендует на вакансию главного бухгалтера – зачем директору знать об этих его талантах? В резюме нам надо указать, как с помощью навыка бухгалтерского учета кандидат сможете оптимизировать налогообложение, поставить систему управленческого учета и вовремя подать документы к возвратному НДС! А сертификатом про вышивку тоже гордиться надо, но в ином месте.

Резюме бывают «целевые» и «общие». Общие – это когда описан весь опыт работы человека на каждом месте, включая вышивку. Подробно, с функционалом, причинами ухода и достижениями. А целевое – это когда подробно описано только то, что отвечает на вопрос **«Какую задачу предприятие может решить с помощью найма данного сотрудника».** А остальное – одной строчкой. В начале резюме желательно дать собственный комментарий по данному кандидату, где прописать достижения в цифрах на предыдущем месте, а также в нейтральной форме предупредить о возможных минусах человека. Зачем? А чтобы перенести ответственность за решение, согласно нашим заповедям!

Вот пример комментария к резюме на вакансию «Менеджер по корпоративным проектам» для ИТ-компании.



## **РЕЗЮМЕ**

**Азаров Григорий Карпович**

Комментарий:

*35 лет. Женат, двое детей. Квартира своя. Высшее образование по направлению компьютерной техники.*

*В ИТ-сфере опыт 12 лет. С октября 2006 года по февраль 2009 года работал в «ККК» в должности заместителя директора по работе с госзаказами. Сейчас работает в «ХХХ» в аналогичной должности. В подчинении 3 человека. Оборот по отрасли делают значительный: например, последний тендер был в 55 миллионов рублей. Готов делать больше, но возможности компании-работодателя не позволяют. Это и есть основной мотив. С его слов, в год они приносят около 100 млн рублей. Зароботная плата совокупно больше 100 тыс. рублей (оклад – 20 тыс. рублей + 30–40 % от маржи).*

*Очень импозантный. Приятная внешность. Грамотная речь. На собеседовании было заметно волнение.*

*Мотив: возможность более интересных задач и высокого заработка. Хочет уходить командой в составе еще 2-х помощников.*

**Далее приводится его стандартное резюме.**

Вам хотелось бы после этого комментария повстречаться лично с этим кандидатом на вакансию?

## **Немного о важности законов логики**

Как же добиться, чтобы дочитали до конца резюме от вас? Большинство резюме (коммерческих предложений, технических заданий, докладных записок, объяснительных и т. п.) составлены так, что только в силу острой необходимости человек их дочитывает. Кстати, обычно именно с конца и начинают читать, ведь нередко составители документов к сути вопроса подбираются, когда большинство уже уснуло. А в чем ошибка? В том, что они свой документ (или речь) составляют по принципу силлогизма: сначала аргументы, а потом вывод. **А человек может внимательно слушать любой текст, только если тот будет составлен по принципу доказательства.** То есть сначала вывод (что же я хочу показать в итоге), а потом и аргументы.

«Силлогизм», «доказательство», «аргументы»... Вам знакомы эти термины? Это термины из науки логики. Той науки, которую, к сожалению, отменили в большинстве учебных заведений сейчас и которая была обязательна для изучения когда-то. Основал логику философ Аристотель 2500 лет назад. И практически без изменений она дошла до наших дней. Тот самый Аристотель, который был учеником Платона и который учил Александра Македонского. Он был основателем направления перипатетиков среди философов древней Греции. «Перипатетиками», то есть «гуляющими», их называли за то, что свои знания ученикам Аристотель передавал в процессе прогулок по холмам древней Эллады.

Если вы хотите овладеть логикой как следует – изучите учебник Георгия Челпанова или получите информацию в переработанной и доступной форме из книги Михаила Литвака и его учениц Натальи Епифанцевой и Татьяны Шафрановой «Логика и жизнь». Тогда в любых переговорах вами манипулировать не удастся ни за что! Мы хотим только назвать несколько принципов, которые мы используем в подборе кадров, и, если получится, вызвать интерес у вас к ее самостоятельному изучению.

**Вот некоторые принципы, которыми мы пользуемся:**

**1. Обязательно с каждым собеседником определяться в понятиях.** Что заказчик при снятии заказа вкладывает в понятие «ответственность» или «коммуникабельность»; что

кандидат имеет в виду, когда говорит, что на данном месте нет перспектив карьерного роста, и прочее.

**2. Любой разговор или письменный текст строить по принципу доказательства.**

В резюме сразу написать в цифрах достижения кандидата, соответствующие главным задачам заказчика. А потом расшифровать, какими методами он овладел для их достижения. У нас в агентстве в одно время на доске висела схема, по которой надо проводить любой телефонный (или личный) разговор.

1. Представление. Удобно ли говорить собеседнику. Обозначить время на телефонный разговор.

2. Сообщить цель звонка (какую проблему хочу решить, какой вопрос обсудить, по какому поводу мнение узнать и прочее).

3. Самообсуждение (аргументация, выяснение мнения, спор, проведение конфликта и прочее).

4. Резюме разговора: «Итак, мы с вами сейчас пришли к мнению, что дальнейшие интервью будем проводить по схеме...».

**3. На протяжении одного разговора говорить об одном и том же предмете** (первый закон логики). Например, когда я звоню заказчику по поводу просрочки его платежа по кандидату, которая уже длится больше трех недель, и он вдруг начинает говорить о том, что по этому кандидату, возможно, будет замена, так как он не дает тех результатов, на которые они рассчитывали, я сразу говорю: «Иван Иванович, если понадобится замена, мы ее сделаем. Но это ведь события разные, верно? По договору оставшаяся часть оплаты должна быть по факту выхода человека. Вы нам оплатите, а дальше будем решать, что делать – менять или нет». В данном случае заказчик неосознанно попытался подменить понятия. Я позвонила по вопросу оплаты, а он попытался обсудить вопрос гарантийных обязательств. Точно так же от многих кандидатов на претензию их начальников: «Почему вы работаете спустя рукава?» следует ответ: «Да за такую зарплату вообще работать не стоит». В этом диалоге путают два понятия – факт работы и факт оплаты. Оплата – есть следствие хорошей работы. Если я отработала как надо, то я жду, что мне и заплатят, как договаривались. А если этой оплаты не следует, то я иду туда, где мне заплатят, как положено. Но если я сама отработала абы как? Как я узнаю, что мне положено заплатить хорошо?

Люди, не знающие основ логики, тратят массу времени на путанные разговоры. Пока поймешь, а что же они на самом деле хотят решить, или что же их не устраивает, или о чем они хотят сейчас сказать, проходит масса времени. А если мы сами в роли этих людей, то вызываем бурное раздражение у клиентов, и часто вопрос вообще не решается.

Вернемся к продаже кандидатов. Ну вот, мы с вами написали резюме. Теперь **надо добиться, чтобы его внимательно прочли и захотели встретиться с кандидатом**. Мы рекомендуем после того, как вы отошлете резюме по электронной почте, тут же проинформировать секретаря, чтобы она сообщила своему директору, что резюме мы отправили. И согласовать с ней удобное время для обсуждения кандидата по телефону. Я еще раз хочу обратить на этот момент ваше внимание! Профессионал не делает ничего мимоходом, с наскока.

**Резюме надо обсудить детально, когда и вам, и клиенту будет удобно по времени**

И сделайте секретаря своим помощником. Это – ее работа. Давайте ценить свое время и свою предыдущую работу. И, конечно же, обсудить с клиентом резюме надо или в этот день, или максимум на следующий.

## 2.6.2. Представление кандидата клиенту по телефону

Вот самая распространенная картина представления кандидата заказчику: «Иван Иванович, у нас вот тут есть Петров Василий Игнатьевич, ему 29 лет, у него высшее техническое образование, с января 2008 по май 2011 он проработал главным инженером в строительной компании «Рога и копыта»... И дальше, самым нудным тоном, сотрудник кадрового агентства продолжает читать без пауз и акцентов резюме по бумажке.

Или еще одна частая картинка:

– Иван Иванович, вот у нас тут есть...

– Маша, мне неудобно говорить. Пришлите резюме на почту моему секретарю. Я как смогу – свяжусь с вами.

И через 2 дня секретарь после пятого звонка горе-рекрутера сообщает: «Да, Иван Иванович ознакомился с присланным вами резюме и просил передать, что данному кандидату 29 лет. А он просил вас представлять кандидатов от 30 лет. И мы его рассмотреть не можем. Пожалуйста, при представлении следующих кандидатов соблюдайте это условие!»

Знакомо? У нашего рекрутера – немая пауза, бессилие и непонимание, как действовать дальше. Что можно сказать? Все предыдущие этапы он проделал неверно. Он при снятии заказа показал себя не как профессионал, ко времени которого и к словам которого стоит относиться серьезно. Он не установил контакт с клиентом. Он не согласовал изначально ключевые и существенные критерии в оценке кандидатов. Он не договорился о том, чтобы клиент обратную связь давал быстро. Он не поднял стоимость своей услуги. Вот и получил. Ну и так ему и надо! Пусть учится.

А как надо? После того как вы убедились, что клиенту удобно слушать, и он не торопится на совещание, говорим, что нашли отличного кандидата, а потом, когда удостоверились, что клиент заинтересовался, начинаем его отговаривать от него же. Например:

– Иван Иванович! Мы нашли то, что вам надо! *(Как правило, с клиентами мы работаем подолгу, и доверие к нам уже есть. А значит, к этим словам сразу прислушаются)*. Это Петров Василий Игнатьевич. Он последние 4 года работает в компании «XXX» в должности коммерческого директора, курирует направление по развитию дилерской сети. За последние 2 года они заняли 30 % от всей доли рынка по данной группе товара в ЮФО. Но вы и сами знаете об их успехах. *(Обратите внимание на приемы, которые я использовала. Я не стала нудно зачитывать резюме. Я назвала только 2 основных показателя: развитие дилерского направления в должности коммерческого директора и что они заняли 30 % от всей доли рынка. И немножко задействовала прием внушения: «Вы и сами знаете об их успехах». Чего удастся этим добиться? Зацепить внимание. И после того, как я показала на 2 фактах, что этот человек уже решил эти задачи в другом месте, каждое следующее мое слово будет выслушано очень внимательно! А вот теперь, с помощью «принципа сперматозоида», который обосновал в своих книгах Михаил Литвак, мне надо сообщить о возможных недостатках кандидата. Что это за принцип? Лучшие прочесть в книге Михаила Литвака, которая так и называется – «Принцип сперматозоида». Но если коротко, то все мы его знаем. Это то, о чем говорится в пословицах: запретный плод сладок. Притягивает то, что у нас хотят отнять. То есть в представлении кандидата мы показали, что вот он, вроде бы хороший, но вообще-то, может быть, и не надо его нанимать. И у человека неосознанно возникает желание взять то, что отнимают. Так устроена наша природа)*.

– Но меня несколько смущает то, что он с предыдущих двух мест уходил через полгода работы. Это или неверно выбрал работодателя, что тоже настораживает на такой должности, или вышел конфликт. Нам это он объяснил объективными причинами. Но вы же понимаете, что объяснение кандидата не всегда соответствует истине.

– А как он вам это объяснил? *(Здесь у клиента чувствуется заинтересованность. Он не отклонил кандидата, он задает вопросы).*

– Что направление решили свернуть и перекинули деньги в развитие другого бизнеса.

– Ну, в принципе, это можно проверить. Да и встреча с ним лично обязательств ни на кого не накладывает. Давайте встречаться. *(Заказчик не сказал, какой замечательный кандидат. Он не расхвалил каждое его качество и не поругал другие. Он показал, что тот ему на этом этапе понравился. Поэтому надо тут же замолкать, согласовывать даты и время и готовиться к личному интервью. «Принцип сперматозоида» сработал).*

Можно ли умалчивать о недостатках? Нет. Это то, за что очень злятся на большинство рекрутеров большинство работодателей. Некоторые рекрутеры начинают «проталкивать» и «пропихивать» кандидатов только потому, что очень хочется денег. А работодатель это чувствует? Конечно. И прежде чем рекрутер откроет рот, работодатель хочет интуитивно защититься от его давления и сказать «нет». А это явление есть только в нашей работе? Нет. Это относится ко многим не очень пока опытным и успешным продавцам в любой сфере. Но если поработать над навыком переговоров как следует (например, с помощью наших техник) и если удастся убрать у себя желание «срочно заработать денег», то можно начать получать огромное удовольствие от своей работы с клиентами в принципе. А деньги как результат верно выстроенного процесса не замедлят поступить. Но поработать над собой придется. Вы ведь этого не боитесь? Верно?

Чего мы добиваемся, сообщив о недостатках кандидата? Недостатки есть у любого специалиста. Мы таким образом решаем две задачи: отнимаем с себя ответственность. Теперь уже решение о найме данного специалиста принадлежит руководителю. Мы обо всем предупредили. И добиваемся того, чтобы заказчик САМ захотел встретиться, а не мы уговаривали его на это. **Если вы будете преодолевать сопротивление работодателя к встрече с кандидатом и насильно уговорите его, то непосредственно на самой встрече он будет неосознанно искать недостатки в этом человеке, чтобы доказать вам, что он был прав. И найдет их.**

### 2.6.3. Подготовка кандидата и работодателя к интервью

Теперь давайте подготовим наш «товар». Некоторые считают, что как человека ни готовь, ни «причесывай» для встречи, изменить его не сможешь, а значит, и не надо. Мы тоже так считаем. Но мы ведь с вами не собираемся его менять кардинально? Мы нашли кандидата, который без изменений подходит нашему клиенту. А дать рекомендации, как выгодно представить себя при встрече, – наша святая обязанность, это только поможет делу.

Очень хорошо соответствует этой задаче нижеприведенный опросник. Перед телефонным разговором надо только уточнить у кандидата, что он располагает временем и бумагой, чтобы все записать как следует.

Хочу обратить внимание, что **название компании-работодателя мы говорим только за день до встречи**. То есть именно в данный момент подготовки к интервью. Это принципиально для топовых вакансий при технике хедхантинга. На все предыдущие вопросы кандидата по поводу названия фирмы-работодателя мы отвечаем, что «у нас принято поступать так. По договору мы несем за это финансовую ответственность перед заказчиком». Вам понятно почему? На ключевую должность, как правило, стараются заменить неугодного, и если работающий пока неугодный узнает об этом, то для предприятия будут негативные последствия. Но самому кандидату, конечно, любопытно, кто хочет его «увести». Для этого у нас есть прием: показать список работодателей, в котором (не по краям списка) будет стоять имя заказчика, и попросить назвать компании, в которые кандидат идти не хочет. Если среди них попадается заказчик, то мы просим объяснить причины. И если они убедительны, то сворачи-

ваем беседу так, чтобы кандидат, по возможности, не связал эти два момента: имя компании и окончание беседы.

### **Опросник подготовки кандидата к интервью с работодателем**

Иван Иванович, здравствуйте. Это \_\_\_\_\_, консультант «Агентства Ваш Статус». Я звоню вам сообщить, что мы представили вас нашему работодателю, и он хотел бы с вами встретиться. Если это будет \_\_\_\_\_, вам удобно?.. Отлично. Есть ли у вас 10 минут для разговора сейчас? Хорошо. Тогда начнем.

Иван Иванович, имя нашего заказчика \_\_\_\_\_. Вам оно известно?.. Что-то негативное можете сказать?.. А позитивное?.. Хорошо. У вас будет возможность самому на интервью убедиться в достоверности слухов, ходящих по рынку.

Я хочу прояснить с вами некоторые вопросы, которые, по моему мнению, весьма важны для вашего интервью с (*название организации*).

Вы где-нибудь проходили интервью за последний год? Да/нет

Когда это было в последний раз? (дата)

Как оно проходило? \_\_\_\_\_

Легко ли вам дается сам процесс собеседования? Да/нет

Для начала я сообщу вам необходимые данные:

Ф.И.О. руководителя, с которым вы будете встречаться \_\_\_\_\_

Его должность: \_\_\_\_\_

Адрес: \_\_\_\_\_

Знаете ли вы, как туда добраться? Да/нет \_\_\_\_\_

Сколько времени у вас займет дорога? \_\_\_\_\_

На дорогу вам потребуется (*столько-то*) минут. Постарайтесь приехать за пять минут до назначенного срока. Но ни в коем случае не опаздывайте и не приезжайте намного раньше (раньше, чем за 15 минут и более).

Позвольте, я вам расскажу, что вас там ждет.

Опишите здание: \_\_\_\_\_

Опишите процесс собеседования: \_\_\_\_\_

Когда придете туда, вас там встретит \_\_\_\_\_

Вас там попросят сделать: \_\_\_\_\_

Опишите первое лицо, которое будет интервьюировать кандидата (*внешность, основные данные, должность, функции, хорошо рассказать о его профессиональных достижениях, чтобы кандидат и смог воспользоваться этой информацией во время интервью, и понимал уровень человека, с которым предстоит встреча. От этого лояльность к компании у кандидата очень повышается. Опишите обстановку, в которой будет проходить собеседование, и его содержание*)

\_\_\_\_\_

По той же схеме опишите второе лицо. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Опишите третье лицо. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Помните, что первые 30 секунд вашего интервью имеют решающее значение. Вы слышали выражение: «У вас никогда не будет второго случая произвести первое впечатление»?

Обязательно крепко пожмите руку интервьюеру, стойте прямо, смотрите ему в глаза и **УЛЫБАЙТЕСЬ**. Не садитесь, пока интервьюер не пригласит вас сесть.

Когда интервью начнется, не отводите взгляд, поддерживайте контакт глазами, следите за ходом его мысли, а если вы не поняли вопроса или вопрос недостаточно конкретен, попросите работодателя переформулировать его или спрашивать более конкретно.

*(Если причиной приглашения на интервью было резюме кандидата)/* Будет хорошо, если в начале интервью вы спросите менеджера, что именно в вашем резюме заинтересовало менеджера и побудило его выделить время для встречи с вами.

Можно также в начале интервью попросить менеджера рассказать о работе, таким образом во время интервью вы будете соотносить свои ответы о прошлом опыте с той ролью, которая предположительно предназначается вам.

С нашей точки зрения, ключевыми моментами, к которым вы должны апеллировать во время интервью, являются: *(опишите вашу точку зрения на ключевые моменты в рабочем и личном аспектах)* \_\_\_\_\_

Во время интервью очень важно:

- внимательно слушать;
- называть менеджера по имени;
- следить за реакцией интервьюера;
- спокойно делать короткие записи;
- отвечать на вопросы прямо и конкретно, не допускать длинных пауз;
- описывать свои достижения в количественных параметрах – при всякой возможности называть проценты и суммы;
- демонстрировать уверенность в своих достижениях (вы продаете свой самый ценный товар). Во время интервью забудьте о том, что вы профессионал в своей области, во время интервью вы – коммерсант!
- задавайте вопросы, которые отражают вашу подготовку и логическое мышление, например: «Чего вы ожидаете от человека, которого возьмете на эту работу? Каких результатов вы ждете от него?» *(Если речь идет о постоянной работе)*. «Какова следующая ступенька роста?»
- выказывайте заинтересованность в потребностях нанимателя;
- любую фразу с отрицанием заканчивайте позитивом. На вопросы о том, выполняли ли вы какую-либо конкретную работу или есть ли у вас какой-то конкретный опыт, не отвечайте односложным «нет». Конечно, говорите правду и признайте, что таких конкретных знаний или опыта у вас нет, но закончите фразу в позитивном смысле, скажите: «Нет, но я быстро это освою». Вы понимаете, что я имею в виду?

---

Если работодатель задает конкретный вопрос, например, знакомы ли вы с определенным программным продуктом, задайте встречный вопрос так, чтобы негатив превратился в позитив. Например: «Я предполагал, что вы пользуетесь другим продуктом. А его вы используете?»

А теперь я немного расскажу, чего делать не следует. Пожалуйста, не считите, что я думаю, будто вам это неизвестно, большая часть того, что я скажу, диктуется обыкновенным здравым смыслом. Но это моя работа, и я должен все это сообщать каждому кандидату. Вы позволите?

**НЕ СЛЕДУЕТ:**

- курить во время интервью, даже если вам это будет предложено;
- жевать резинку;
- вести себя агрессивно или вызывающе;

- отвечать на вопросы односложными «да» и «нет», всегда старайтесь пояснить;
- спорить;
- терять хладнокровие и показывать нервозность;
- критиковать ваших бывших работодателей;
- обсуждать денежные вопросы нельзя ни при каких обстоятельствах. Первый кандидат, который это сделает, обязательно проиграет. **Обсуждать денежные вопросы – наша работа**, и мы ведем такие переговоры ежедневно;

- подчеркивать свои недостатки;
- каким-либо образом показывать, что вы представляете угрозу положению самого менеджера;

- читать бумаги, лежащие на столе интервьюера.

Будьте готовы ответить на подобные вопросы: (*приведите несколько стандартных вопросов*)

В. \_\_\_\_\_

В. \_\_\_\_\_

В заключение я должен сказать вам еще несколько слов. Когда интервью окончено, в случае, если вам понравилось то, что вы слышали и видели, не упустите возможности показать это менеджеру. Лучший способ поведения в конце интервью – встать, посмотреть менеджеру в глаза, поблагодарить его за потраченное на вас время, крепко пожать ему руку и спросить: **«У вас есть еще вопросы относительно того, могу ли я выполнять эту работу? Если есть, давайте их обсудим, потому что мне хотелось бы ее делать»**. Подходит ли вам такой вариант?»

Кстати, есть еще один абсолютно честный способ увеличить вероятность вашего найма... (*Скажите о внешнем виде кандидата во время интервью с вами. Опишите его одежду и предложите необходимые изменения*). В разных организациях одеваться принято по-разному. Недавно мне рассказали, что в Калифорнии есть фирмы, где на работу ходят в шортах, майках и кроссовках. Значит, там так принято. У нас же считается, что мужчина на работе должен выглядеть так.

- Аккуратная стрижка.
- Костюм темно-синий, в елочку или серый (чистый и отглаженный).
- Новая белая, чистая и отглаженная сорочка.
- Красный или синий галстук традиционного рисунка без пятен.
- Черные начищенные туфли, черные или синие носки.

Отклонения от этого стандарта очень нежелательны. К внешнему виду женщины предъявляются следующие требования:

- Костюм в традиционном стиле (юбка до колен или длиннее).
- Простой и элегантный облик.
- Скромные туфли, гармонирующие с костюмом и колготками.
- Колготки без спущенных петель (иметь с собой запасную пару).
- Неброские украшения (обратить внимание, чтобы они не позвякивали).
- Маникюр.
- Аккуратно причесанные, ухоженные волосы.

И наконец. Главное – помните: завтра ваша задача будет состоять в том, чтобы полностью изложить, что именно из вашего опыта и знаний соответствует данной должности и потребностям нанимателя. В общем, продать себя.

Но напоследок хочу сказать вам: Иван Иванович! Вы хороший специалист? (*Он, конечно, ответит «да»*). Вот и я так считаю! И если этот работодатель не поймет этого – значит, он плохо соображает! И тогда зачем вам такой нужен? Найдете более умного! Моя основная рекомендация – попробуйте настроиться на игру в собеседование. Чтобы вашей задачей было не

пройти его, а потренироваться в навыке прохождения собеседований. Не получится здесь – попробуете в следующем месте! *(Эти последние слова запоминаются им больше всего, устанавливают между вами максимальное доверие, т. к. кандидат понимает, что вы сопереживаете ему, и главное – снимают напряжение перед стрессовой ситуацией. Что нам и надо! Ведь наилучшим образом кандидат сможет себя представить, когда расслаблен, а не напряжен. Данный подход разработан Михаилом Литваком и деталях описан в нашем самоучителе по трудоустройству «Как продать себя дорого?»)*

Я вам желаю успеха в игре в собеседование! И жду звонка завтра сразу же, как выйдете от работодателя».

Будьте уверены, теперь кандидат вам позвонит точно, как заботливой мамочке или папочке, чтобы отчитаться и получить эмоциональную поддержку дальше. А для того, чтобы ваши кандидаты не срывались с «крючка» и вы могли оказывать им и консультативно-психологическую поддержку, прочтите наш самоучитель по трудоустройству. Возможно, там вы найдете рекомендации и для других этапов нашего процесса подбора кадров.

Теперь наша задача – так же подробно и детально подготовить работодателя. Понятно, что подбор персонала всегда проводится на конкурсной основе, и существует рынок кандидатов. Но надо постараться «сдвинуть» с мысли работодателя, будто все кандидаты только о том и мечтают, чтобы работать в его фирме.

#### ***Опросник подготовки работодателя к интервью с кандидатом***

### **2.6.4. «Свадьба»**

Между рекрутерами интервью кандидата с работодателями принято называть сватовством. Кандидат, вне зависимости от пола, – «невеста», работодатель – «жених», а мы – свахи. Я, когда была на спектакле московского театра по пьесе Гоголя «Женитьба», пришла в восторг от полной аналогии с нашей работой. Как, казалось бы, простой на взгляд обывателя вопрос имеет массу профессиональных нюансов, не зная которые, легко все испортить. Если устали от изложения теории, можете перечитать эту пьесу – получите удовольствие и увидите массу аналогий с нашей работой.

Оптимальный вариант – рекрутеру во время «сватовства» присутствовать. При этом стоит сидеть в тени, молчать и все ключевые моменты конспектировать: где и как кандидат продемонстрировал знание важного вопроса, владение техникой и прочее, где и как он показал свои качества ответственности и результативности, где и как работодатель показал свою заинтересованность или возможность создать необходимые условия для работы кандидата. Чтобы потом иметь возможность управлять ситуацией для окончательной продажи кандидата. С работодателем потом можно остаться и тут же обсудить. А кандидату сказать, чтобы набрал вас ровно через 30 минут.

### **2.6.5. Получение обратной связи от клиента и кандидата**

Это тоже простая, но важная и очень эффективная процедура. Для нее мы рекомендуем аналогичные два опросника. Часть вопросов задается в случае, если вы сами на собеседовании с кандидатом не присутствовали.

#### ***Отчет кандидата после первого интервью***

Сколько времени вы там провели? \_\_\_\_\_

С кем вы говорили? (Имена, должности) \_\_\_\_\_



Какое мнение сложилось у вас о \_\_\_\_\_ (имя менеджера)?

Вы бы смогли работать с ним? \_\_\_\_\_

Что менеджер рассказал вам о работе? \_\_\_\_\_

Что вы думаете об этой работе? \_\_\_\_\_

Что вам в этой работе не понравилось? (Слушайте с особым вниманием.)

---

Было ли во время интервью сказано или сделано что-нибудь, что вызвало у вас настороженность? \_\_\_\_\_

Что менеджер рассказал вам о работе? \_\_\_\_\_

Можете ли вы делать эту работу? *Да/Нет* \_\_\_\_\_

Хотите ли вы ее делать? *Да/Нет* \_\_\_\_\_

На чем вы расстались? \_\_\_\_\_

Какие есть другие возможности? \_\_\_\_\_

Он говорил с вами о деньгах? *Да/Нет* \_\_\_\_\_

Сделал ли предложение? *Да/Нет* \_\_\_\_\_

или сделано что-нибудь, что вызвало у вас настороженность?

Что менеджер рассказал вам о работе?

Можете ли вы делать эту работу? *Да/Нет*

Хотите ли вы ее делать? *Да/Нет*

На чем вы расстались? \_\_\_\_\_

Какие есть другие возможности?

Он говорил с вами о деньгах? *Да/Нет*

Сделал ли предложение? *Да/Нет*

Существуют ли какие-нибудь препятствия? Например...

а) У вас назначено интервью где-нибудь еще?

б) Может, есть личные обстоятельства? Жена беременна, переезд и так далее.

в) Контрпредложение от текущего работодателя?

г) Дата следующей встречи?

**ПОДТВЕРДИТЕ НИЖНЮЮ ГРАНИЦУ:**

Иван Иванович, я просматриваю записи нашей последней беседы и вижу, что вы согласитесь на *(такую-то сумму – нижняя граница, названная кандидатом)*, если окажется, что работа соответствует моему описанию. Теперь, когда вы сами все видели, могу ли я от вашего имени принять это предложение с оплатой *(нижняя граница: названная кандидатом)*.

**НЕГАТИВНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ** (если кандидат колеблется):

1. Мне кажется, что вы уже не так заинтересованы в этой работе. Что произошло?

2. Могу ли я передать работодателю, чтобы он больше на вас не рассчитывал?

Я позвоню вам после того, как договорюсь с (*работодателем*) о следующем этапе.

**Отчет работодателя после первого интервью**

Здравствуйте, Петр Петрович. Говорит \_\_\_\_\_ (*такой-то*). Я звоню вам, чтобы узнать, как прошло интервью с (*имя кандидата*).

Сколько времени вы общались с ним? \_\_\_\_\_

Какое мнение сложилось у вас о нем как о человеке? \_\_\_\_\_

Разговаривал ли он с кем-нибудь еще? С кем? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (*фамилия/должность*)

Какое у них сложилось мнение? \_\_\_\_\_

Вы уже проводили или проводите интервью с другими кандидатами? *Да/Нет* \_\_\_\_\_

Какое впечатление производит \_\_\_\_\_ (*имя кандидата*) по сравнению с другими? \_\_\_\_\_

Что вы считаете сильными и слабыми сторонами \_\_\_\_\_ (*имя кандидата*)?

Есть ли у вас какие-нибудь сомнения или замечания относительно способности его выполнять эту работу? *Да/Нет*

Задайте конкретные вопросы о том, как менеджер расценивает пригодность кандидата

В. \_\_\_\_\_

О. \_\_\_\_\_

В. \_\_\_\_\_

О. \_\_\_\_\_

Подходит ли он для этой работы? *Да/Нет/Пока не уверен*

Если «нет»: Почему нет? \_\_\_\_\_ (снова проверьте описание позиции)

Если «пока не уверен»: Что бы вы еще хотели знать? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (*определите область сомнений!*) \_\_\_\_\_

Собираетесь ли вы пригласить его на второе интервью?

*Да/Нет* \_\_\_\_\_

Если «да»: Когда? (*запишите в ежедневник.*) \_\_\_\_\_

Если «нет»: Давайте договоримся сейчас? У вас ежедневник под рукой? Назначьте, пожалуйста, два возможных варианта. \_\_\_\_\_

С кем еще он должен встретиться? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (*Ф.И.О., должность*)

Когда? \_\_\_\_\_

Петр Петрович, теперь, когда вы уже провели интервью с (*имя кандидата*), по вашему мнению, могут ли возникнуть в дальнейшем какие-то проблемы? Возможно ли, что именно его вы и выберете, сделав ему предложение на (*сумма, назначенная клиентом*)?

### 2.6.6. Сообщение кандидату о приглашении на работу

В различных компаниях, особенно крупных федеральных или транснациональных, существует целая серия интервью с целью согласования мнений о кандидатах на ключевые вакансии. Это часто раздражает кандидатов или вызывает непонимание. Необходимо сразу информировать их об этой процедуре и о времени, которое она занимает, и периодически подбадривать. Хороший эффект имеют фразы: «По нашим представлениям, все идет как надо...», или «По нашим представлениям, все идет к тому, чтобы принять вас в компанию. Этот этап вы прошли, теперь необходимо следующее...».

Но как только вы получили ответ работодателя, что он готов взять человека на работу, и выяснили дату этого события, **надо бросить ВСЕ ОСТАЛЬНЫЕ ДЕЛА и тут же сообщить об этом кандидату!** «Иван Иванович! Звоню Вас поздравить! Компания такая-то хочет с вами работать и делает вам предложение!» И послушайте его реакцию. Рад или не очень. Так как наш «товар» далеко не всегда предсказуем и, увы, далеко не всегда обязателен, то даже с кандидатами на высокие должности мы оказывались в ситуациях, когда они на финишной прямой отказывались. И свекровь у главного бухгалтера резко заболела, и надо было ехать лечить ее в другой город. И в армию толкового менеджера забрали. И в каждый момент, как только вы слышали сомнения в голосе – тут же нужно отрабатывать их! Фразы все те же: «У меня такое чувство, что вы не рады (не очень заинтересованы в этом предложении)? Что-то изменилось?»

Если же все идет по плану, то сообщите, что вы готовы вручить кандидату джоб-оффер (предложение от работодателя), и согласуйте время, когда он зайдет.

Вот образец ориентировочного предложения по работе. В каждой компании оно свое.

В рамках договора, заключенного между ООО «Агентство Ваш Статус» и ЗАО «ПАРАБОЛА», г. Ростов-на-Дону.

Ваша кандидатура утверждена на вакансию «Менеджер по работе с корпоративными клиентами».

#### Приглашение на работу

Азарову Григорию Карповичу	
Организация	ЗАО «ПАРАБОЛА», Ростов-на-Дону
Профиль деятельности	Системная интеграция
Структурное подразделение	Отдел корпоративных проектов
Вакансия	Менеджер по работе с корпоративными проектами

Подчиненность	Руководителю по продажам Галкину Г.
Подотчетность	Ему же
Соподчиненные	PreSale, инженеры, офис-менеджер
Ответственность	Расширение клиентской базы. Продвижение новых услуг и нового оборудования. Поиск оптимальных технологий (оптимального решения) под определенный проект, расширение списка заказчиков. Курирование всех оговоренных с заказчиком обязательств
Общие функции/полномочия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предпродажные исследования у заказчика (анализ рынка новых технологий, слежение за появлением новых технологий в соответствующих отраслях; анализ по платежеспособности).</li> <li>• Расширение клиентской базы.</li> <li>• Осуществление взаимодействия с клиентом по ходу движения проекта.</li> <li>• Контроль над ходом ведения переговоров в процессе всего проекта</li> </ul>
4. Общие показатели деятельности	В течении испытательного срока (3 месяца) необходимо ознакомиться с технологиями, продуктами и услугами, предоставляемыми компанией, а также с системами документооборота и электронного учета, применяемого в компании. К концу испытательного срока — иметь портфель готовых, реализованных или находящихся на начальной стадии проектов и заказов с новыми для компании клиентами. Предоставить собственный полугодовой план работ с новыми клиентами (перспективы развития отношений, определение потребностей заказчиков)
Ежемесячная оплата	Окладная часть — 80 000 рублей
Бонусы	От 5 до 15% от маржинальной прибыли проекта (стоимость проекта минус расходы по проекту: оплата поставщикам, транспортные и прочие расходы, НДС)

Пакет	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оплата корпоративного мобильного телефона.</li> <li>2. Оплата, по согласованию с руководством, ГСМ и амортизации по факту предоставленных отчетных документов при использовании личного автомобиля.</li> <li>3. Оплата командировочных расходов по факту предоставления отчетных документов.</li> <li>4. Обязательное медицинское страхование.</li> <li>5. Доставка питания в офис</li> </ol>
Дислокация	г. Ростов-на-Дону, ул. XXX, 48
Перемещения	Оперативные командировки по ЮФО, России и за рубеж на обучение

**Предложение вступает в силу с 1.11.201\_\_после предоставления копии подписанного заявления об увольнении с текущего места работы.**

Генеральный директор

ЗАО «ПАРАБОЛА»

\_\_\_\_\_ Петров Б.Е.

Генеральный директор ООО «Агентство ВашСтатус» \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Чердакова В.В.

Кандидат на вакансию ЗАО «ПАРАБОЛА» \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Азаров Г.К.

Когда кандидат придет к вам в офис за предложением о работе, дайте ему прочесть. Внимательно следите за его реакцией на прочитанное. Будьте готовы разъяснить какие-то моменты. И обратите внимание на строчку, что данное предложение действительно до такой-то даты и только при предоставлении копии подписанного заявления об увольнении.

Теперь вам надо действовать очень быстро. И помочь ему добиться в кратчайшие сроки увольнения. Для этого мы рекомендуем проговорить все варианты поведения его настоящего работодателя. Подготовить их к нему. И хорошо, если вы ему покажете образец заявления об увольнении, после которого редко у кого бывают трудности.

### 2.6.7. Помощь кандидату в быстром уходе с предыдущего места

Разговор с кандидатом мы в агентстве выстраиваем следующим образом:

Когда вы собираетесь сообщить об этом у вас на работе?\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Я понимаю, что вам не каждый день приходится увольняться, поэтому позвольте мне дать вам несколько советов. События будут развиваться по одному из этих трех вариантов:

а) Вам скажут: «Поздравляем, отработайте положенные две/четыре недели, и всего наилучшего!»

б) Вам скажут: «Освободите стол, и после обеда вы свободны».

в) Или вам скажут: «Повремените с этим решением еще пару дней, давайте еще раз поговорим на эту тему». Тут вам могут привести самые различные причины: «Скоро вернется директор, а он, конечно же, захочет с вами побеседовать» или «Мы не хотели говорить вам о повышении до начала следующего квартала, но теперь...» и так далее. Есть много способов «тянуть резину».

Что может сделать компания, чтобы удержать вас?

*Не суетитесь и дайте кандидату возможность говорить. Слушайте внимательно любые оправдания. Например: «Я скажу «хорошо», если это будет близко к тому, что они предлагают». «Я скажу «хорошо», если они предложат мне управленческую вакансию» и так далее.*

*Большинство кандидатов говорит в ответ: «Никакого контрпредложения мне делать не будут». Но в глубине души каждый ждет или хотя бы надеется на контрпредложение, пусть только из самолюбия. Скажите тогда ему:*

«Такому прекрасному работнику, как вы, не могут не сделать контрпредложения. Имейте это в виду, будьте готовы противостоять нажиму, постарайтесь этого избежать».

#### КАК ДЕЙСТВОВАТЬ

а) Подчеркните все положительные стороны того, что ждет кандидата на новом месте, и все положительные стороны увольнения.

б) Не жалейте красок, описывая трудность его положения, любая перемена вызывает стресс. Многим кандидатам именно это помогает собраться с духом, даже если у них есть вполне основательные причины остаться на прежнем месте.

в) Имейте в виду, что в течение двух недель кандидату придется испытать на себе нажим разного рода – социальный, профессиональный и финансовый.

г) Помните о «синдроме халата» (ходить на старую работу привычно и так далее).

д) Помните о синдроме «первой работы» – с ним справиться труднее всего.

Продиктуйте письмо с ЗАЯВЛЕНИЕМ ОБ УХОДЕ и добейтесь, чтобы кандидат вручил его своему начальнику и в службу персонала. Это очень важный момент в завершении процесса.

Определите время, когда кандидат вручит заявление, и добейтесь, чтобы он отметил в ежедневнике: позвонить вам сразу же после этого для отчета об увольнении.

**Восемь причин, по которым не стоит принимать контрпредложения:**

1. Те же обстоятельства, которые привели кандидата к мысли о смене работы, снова возникнут, даже если он примет контрпредложение.
2. Статистика говорит о том, что, если вы примете контрпредложение, вероятность вашего добровольного ухода через шесть месяцев чрезвычайно высока (90 %).
3. Ну и фирма у вас: чтобы получить заслуженное, надо угрожать уходом!
4. Откуда возьмутся деньги, которые вам пообещают? Может быть, это ваша очередная прибавка, только выданная до срока? Штатное расписание у всех жестко фиксировано.
5. Они сразу же начнут искать человека на меньшую сумму.
6. Вы уже сообщили своему менеджеру, что не удовлетворены своим положением. Отныне ваша лояльность всегда будет под сомнением.
7. Когда подойдет время пересмотра штатного расписания, менеджер не забудет вам этой нелояльности.
8. Если вашей компании придется туго, сокращение начнется с вас.

***Образец письма с заявлением об уходе***

*13 августа 201... года*

*Ф.И.О. менеджера \_\_\_\_\_*

*Адрес компании \_\_\_\_\_*

*Адрес кандидата \_\_\_\_\_*

*Город, почтовый индекс \_\_\_\_\_*

\_\_\_\_\_

*Уважаемый (имя менеджера),*

*К сожалению, вынужден сообщить Вам, что \_\_\_\_\_ (дата) я ухожу из \_\_\_\_\_ (название организации). Мне было непросто принять такое решение, поскольку я испытываю чувство благодарности, так как, работая здесь, я приобрел богатый опыт. Я многому здесь научился, и мне доставляла удовольствие работа над нашим проектом в сотрудничестве с Вами.*

*Я далеко не сразу и с большим трудом пришел к этому решению, но теперь оно уже принято окончательно.*

*Желаю успешной работы \_\_\_\_\_ (название фирмы), Вам лично и надеюсь на успешное завершение нашего проекта.*

*Я с радостью откликнусь, когда бы вы ни сообщили мне, что я могу оказать какое-либо содействие.*

*С уважением,*

*(Подпись кандидата)*

Позвоните кандидату не позднее чем через полчаса после назначенного для вручения заявления времени и постарайтесь определить эмоциональное состояние кандидата при выполнении этой задачи. Знайте, что если кандидат тянет и старается увильнуть от отчета, перед вами зажегся СИГНАЛ ТРЕВОГИ. Поддерживайте контакт с кандидатом, пока он не выйдет на работу. Его текущий работодатель будет давить на него каждый день с утра до вечера, поэтому не бросайте кандидата без присмотра.

## **2.6.8. Получение обратной связи от кандидата и клиента в первый день работы**

И в завершение: по окончании первого рабочего дня на новом месте надо позвонить и кандидату, и работодателю, чтобы узнать, как прошел первый день, сообщить, что вы будете

его курировать в течение испытательного срока, если вдруг какие-то вопросы он не сможет разрешить с работодателем. Но при этом дайте понять, что вы уверены: они сами со всем прекрасно справятся. Ну и, собственно, все. Празднуйте!

Давайте подытожим все **ключевые моменты на этапе продажи кандидата**.

1. Завершить процесс рекрутмента – значит добиться, чтобы работодатель сделал предложение с оплатой равной или выше той, к которой вы подготовили кандидата.

2. Завершить процесс рекрутмента – значит, добиться, чтобы предложение было сделано, принято (то есть была получена подпись на официальном письме-предложении) и чтобы была установлена конкретная дата начала работы.

3. Когда работодатель уже готов сделать предложение, спросите его «сколько?», и, если он называет вам не ту сумму, о которой вы договаривались, выясняйте все сразу же, до того, как неприемлемое для кандидата предложение будет сделано.

4. Ни в коем случае не вручайте письмо-предложение кандидату, который не готов его принять (*то, где указаны конкретная сумма, конкретная должность, конкретная дата начала работы, конкретные обязанности*).

5. Передавая письмо-предложение, ни в коем случае не давайте кандидату срок больше 24 часов.

6. Если кандидат берет у вас письмо-предложение и говорит: «Я хочу еще раз все обдумать», знайте – это СИГНАЛ ТРЕВОГИ. Он может означать либо сомнения кандидата в ценности сделанного предложения, либо ожидание контрпредложения от собственной фирмы. Тут же забирайте письмо обратно, как можно скорее выясняйте причину отсрочки и работайте с ней. **Если кандидат позволяет вам забрать письмо обратно, то этот кандидат для вас окончательно потерян. Если кандидат не отдает письмо, значит, он убеждает себя принять предложение.**

**Помните: промедление смерти подобно!**

## **2.6.9. Наиболее распространенные ошибки рекрутеров**

1. Недостаточно проработан заказ.
2. Представлен квалифицированный кандидат, но недостаточно желающий работать.
3. Переоценили значение бумажных свидетельств кандидата.
4. Кандидат живет слишком далеко.
5. Кандидат № 1 не подстрахован другими кандидатами.
6. Представлен кандидат, более 7 лет (и менее 1 года) проработавший на последних местах.
7. Вы сами обращались с кандидатом как с соискателем или позволили клиенту такое отношение.
8. Не заданы все необходимые (и трудные) вопросы кандидату и клиенту.
9. Не проработаны требования кандидата и работодателя (заработная плата кандидата должна подтверждаться на протяжении всего процесса).
10. Во время работы над хорошим заказом не ведется поиск других заказов.

Я бы хотела обратить ваше внимание на последний, десятый пункт. До сих пор мы с вами говорили только о производственной части услуги. Но ведь в рекрутинговом бизнесе, как и в любом другом, есть составляющая сбыта. Обе они равнозначны. Не будет одной из них – не будет и другой.

## 2.7. Маркетинг

### 2.7.1. Некоторые приемы поиска новых заказчиков

**Главная аксиома рекрутера: на любое хорошее предприятие ВСЕГДА нужны хорошие кадры!**

В кризис и без него, в период сокращений или без них главная задача и обязанность ЛЮБОГО руководителя и собственника – постоянный мониторинг и поиск толковых специалистов! Даже не специалистов, нет – толковых людей, из которых при хороших условиях вырастут толковые специалисты. Если хотите, это миссия нашей работы. Это как молитва. Согласно данной аксиоме, **наш бизнес ВСЕГДА будет востребован**. Можно спорить, что в определенные периоды предприятия возвращаются к «натуральному хозяйству», то есть сами ищут кадры, сами организуют рекламные кампании, сами пытаются провести у себя аудит бухгалтерской отчетности. Но ведь эти периоды заканчиваются? Если верить ученым, мир переходит в эпоху всеобщего аутсорсинга: предприятия начинают заниматься собственной узкозаточенной деятельностью (возить грузы, кормить людей или шить одежду), а непрофильные функции отдают другим.

Если вы проникнетесь мыслью, что кадры нужны всегда и везде, то любой звонок с предложением услуги вы будете тоже выполнять как миссию – торжественно и почетно. А если кто и откажется от ваших услуг, то это у них самих проблема с пониманием, что такое верная работа предприятия. И это – они потеряли. А мы с вами пойдем работать с другими. С теми, кто понимает, что **КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЕ!**

Итак, какие же **конкретные приемы могут помочь нам в поиске новых заказчиков**? Например...

- В СМИ дают объявления о найме на работу как посредники (рекрутинговые агентства), так и прямые работодатели. Можно выходить на прямых работодателей. Предварительно из открытых источников (и у кандидатов) собрать информацию о потребности в кадрах и о лицах, принимающих решение о найме ключевых работников.
- При интервьюировании кандидатов на руководящие должности, в заключительный момент знакомства (строго после того, как решили их вопрос с трудоустройством – иначе они вас услышать не смогут) предложить услугу по подбору кадров.
- После сбора рекомендаций у руководителей кандидатов, которых мы рассматриваем, сообщить о нашей компании и попросить записать наши телефоны.
- В анкетах кандидатов в графе «рекомендатели» взять телефоны интересных, на ваш взгляд, компаний и руководителей. Там, как правило, дают личные мобильные телефоны, что упростит доступ к руководителю, который обычно «охраняется» штатом секретарей.
- Некоторые агентства продают информацию о рынке кандидатов на ключевые вакансии в регионе. Это то, что у нас называется long list.
- Продажа сопутствующих услуг. Например, обзоры заработных плат. Так, при выполнении индивидуального обзора заработных плат на вакансию «Коммерческий директор» мы в выборку включили 10 компаний. И в качестве бонуса за предоставленную информацию разослали им часть отчета. А дальше можно договориться о встрече, обсудить другие возможные услуги.
- Продажа резюме интересных кандидатов конкурентам. После того, как вы закрыли вакансию какой-то компании, у вас остаются кандидаты, которые по различным причинам были отклонены. Далеко не всегда это неподходящие кандидаты. Как правило, они не подхо-



дят именно в данную компанию. Можно по расценкам несколько ниже, чем ваши обычные, выходить на конкурирующие компании и предлагать таких кандидатов. Если предварительно вы соберете информацию об их насущной потребности (если таковая в СМИ есть), это будет плюсом.

Этим перечень способов выйти на новых клиентов не ограничивается. Дайте волю фантазии. Не могу удержаться, чтобы не привести пример одного очень успешного хедхантера. Он открывал филиал именитой хедхантинговой компании в новом регионе. Его компания специализировалась в нефтегазовой отрасли, а значит, потенциальные заказчики – крупнейшие предприятия-монстры, которых можно на пальцах одной руки пересчитать. И ему надо было в короткие сроки заключить контракты на подбор. Он сделал выборку потенциальных заказчиков. Их получилось чуть меньше десяти. Выбрал пять наиболее интересных для себя. И начал по списку звонить руководителям. «Здравствуйте! Я такой-то, руководитель нового хантингового филиала в вашем округе. Я специализируюсь в переманивании ключевых сотрудников в нефтегазовом комплексе и сейчас ищу клиентов. У меня перед глазами список компаний. И мне надо из них выбрать кого-то в качестве клиентов, кому я буду кадры поставлять, а кого-то в качестве «доноров», у которых я и буду эти кадры переманивать. Вы что хотите, чтобы я с вами делал? Уводил от вас кадры или наоборот – приводил их к вам?..» Клиентов он нашел быстро.

Комментировать надо? Игра на грани фола. И на нее способен уже профессионал экстра-класса, который получает от своей работы не просто наслаждение, но и кураж! И наша работа это все дает в огромном количестве! И вы, если не будете торопиться, но и не станете останавливаться, тоже достигнете высот!

### **Продажи – это цифры**

Если производственная часть рекрутинга – это цифры, то сами продажи – это цифры вдвойне! И здесь все очень просто. Количество, количество, количество. Количество звонков, встреч и, как результат, контрактов. Конкретные цифры в данном случае мы приводить не будем. Из ориентировочного расписания рекрутера вам самостоятельно удастся составить план маркетинговых звонков. Хочу только еще раз подчеркнуть, что основной ошибкой рекрутеров является то, что во время работы над крупным заказом не ведется активный маркетинг по получению следующих заказов. Уверена, вы сможете избежать этой ошибки.

## **2.7.2. Рабочее расписание рекрутера**

Помните, мы ранее говорили о принципах работы рекрутера, один из которых – скорость? Дорогие читатели, коллеги! Не падайте в обморок от нижеприведенных цифр! Это все более чем возможно! Это даже возможно в рабочее время! Не сразу, конечно, но освоитесь. Если не испугаетесь трудностей и не сдадитесь.

Вот как строится работа в успешных агентствах.

### **Вариант 1**

07.30–08.00 – Начало работы. Планирование. Расстановка приоритетов.

08.30–10.00 – Активный поиск новых клиентов.

10.00–10.30 – Ответные звонки кандидатам.

10.30–12.00 – Активный поиск новых клиентов.

12.00–12.30 – Ответные звонки кандидатам.

12.30–14.00 – Интервью (или поиск кандидатов).

14.00–14.30 – Ответные звонки.

14.30–16.30 – Поиск, отбор, оценка кандидатов (интервью).

16.30–17.00 – Ответные звонки.

17.00–19.00 – ПЛАНИРОВАНИЕ!

### **Вариант 2**

07.30–08.00 – Начало работы. Планирование. Расстановка приоритетов.  
08.30–09.30 – Активный поиск новых клиентов.  
09.30–10.00 – Ответные звонки кандидатам.  
10.00–11.00 – Активный поиск новых клиентов.  
11.00–13.00 – Интервью (завершение, переговоры).  
13.00–13.30 – Обед на рабочем месте, ответные звонки и дальнейшая проработка.  
13.30–16.30 – Поиск, отбор, оценка кандидатов (интервью).  
17.00–19.00 – ПЛАНИРОВАНИЕ!

**2 часа, потраченные на планирование, по эффективности равны 5 часам переговоров «на авось».** Мы таким образом ограничиваем количество звонков нам, и поэтому сами делаем в среднем по 15 звонков в час!  $15 \times 5 = 75$  звонков в день. Спокойно, это не так страшно!

ПРИМЕЧАНИЕ: при необходимости можно сделать 40 звонков в час!

### **А вот как об этом говорит Терри Петра:**

- Планируйте свой день вечером предыдущего дня. Делайте это, не уходя из офиса.
- Планируйте свои звонки с умом. Сначала необходимо сделать самые важные звонки. Если вы планируете говорить с клиентами, выделите для этого достаточный отрезок времени, в течение которого вас никто не будет прерывать.
- В вашем плане должны быть записаны имена и номера тех, кому вы собираетесь звонить.
- Как можно меньше отклоняйтесь от плана.
- Оптимизируйте и организуйте всю необходимую бумажную работу и документы так, чтобы в нужный момент они были под рукой.
- Старайтесь записывать все, что вы узнаете в ходе телефонных разговоров.
- Не изобретайте велосипед! Используйте все свои (и коллег) планы, если они были эффективны.
- Наибольшее время уделяйте тем видам деятельности, которые быстрее всего приведут вас к намеченной цели.
- Не бойтесь запланировать больше, чем вы реально сможете выполнить.
- Хорошо составленный план позволит вам легко вернуться к тому моменту, когда что-то незапланированное оторвало вас от намеченного графика.
- Старайтесь запланировать свою жизнь (а не только работу) как минимум на две недели вперед!
- В рабочее расписание на неделю необходимо обязательно включать:
  - маркетинговые звонки;
  - интервью личные и телефонные;
  - проверки рекомендаций;
  - поиск кандидатов.

### **Как повысить свою личную эффективность в рекрутменте:**

1. Старайтесь регулярно отслеживать свою работу согласно стандартам работы компании.
2. По возможности не нарушайте технологию работы.
3. Повышайте свою личную компетентность и профессиональную экспертизу.
4. Ощущайте себя и ведите себя так, как будто часть бизнеса вашего клиента – ваша!

## Часть третья

### Приложения

#### 3.1. Портрет специалиста по рекрутингу

Кто такой профессиональный рекрутер? И как его оценить? Так же, как и специалиста в любой другой профессии. Если есть горячее желание работать, выраженное в конкретных действиях, если есть ответственность и исполнительность, то со временем придут и узкоспециализированные навыки по подбору персонала.

А много ли квалифицированных рекрутеров? Да так же мало, как специалистов в любой другой профессии. Но поскольку у рекрутеров сам предмет работы – профессионалы, то складывается впечатление, что профессионалов среди рекрутеров еще меньше чем среди других. Кстати, еще хуже по статистике обстоит дело с родственной нам профессией психолога. На психологические факультеты (опять же по статистике) поступают молодые люди с целью разобратся в себе. А кто этого хочет? Те, кто не умеет выстраивать отношения с окружающими и с самим собой. Это люди успешные? Нет. И в процессе работы, пока они не решат свои внутренние конфликты, они будут «проецировать» собственные чувства на клиентов. Задача психолога-практика – помочь человеку стать более успешным и продуктивным в обществе, но он сможет сделать это, когда сам станет успешным. Михаил Литвак сравнивает психолога с таблеткой. Пациент принял ее – и стало легче. А если таблетка некачественная?

С другой стороны, все великие психологи – бывшие невротики сами! Адлер, Хорни, Маслоу, Фромм... список можно продолжить. Так что главное – идти и не останавливаться!

Если портрет западного специалиста в кадрах – это, как правило, человек старше 50 лет, состоявшийся в инженерной специальности, финансовой или какой другой, уже имеющий солидный управленческий опыт и чувствующий специалистов «по запаху», то портрет нашего рекрутера – другой. Чаще это молодые девчонки и ребята с психологических факультетов, как профессионалы пока слабенькие и личного жизненного опыта, необходимого, чтобы хорошо разбираться в людях, еще не имеют. Так же, как и нашим клиентам, мы рекомендуем оценивать кандидатов по личностным качествам, так и вам, руководители, рекомендуем оценивать рекрутеров именно по личностным качествам. И благодаря своим личностным качествам у них есть шанс наработать профессиональные навыки, соответствующие своим должностям.

Я привожу три должностных инструкции вместе с критериями эффективности для специалистов различного уровня. Сравните их. Возможно, они вам как-то помогут.

#### Должность «Ресечер-ассистент»

№ п/п	Работа, которая д.б. выполнена	Результаты, которые д.б. достигнуты	Показатели, по которым оцениваются результаты
1	Ассистирование на снятии вакансии, участие в мозговых штурмах, выработке легенд и пр.	Понимание специфики бизнеса заказчика. Понимание специфики вакансии. Выработка 3-х вариантов легенд, которые при апробации дадут нужный эффект. Детальное прописание их и сбор всей информации для работы по ним	Верные легенды и путь для составления ТК

2	Печать всех протоколов, оформление резюме, в т.ч. презентационного для клиента, ведение базы данных резюме — общей и по конкретному проекту	Своевременное заполнение и ведение всей документации. Для внешних документов к клиенту все правила русского языка соблюдены	Своевременно заполненная документация по проекту. Печать свободного текста — 15 мин 1 стр. Печать с диктофона — 40–60 мин 1 стр.
3	Сбор аналитики (анализ отрасли, конкурентов заказчика, анализ самого заказчика, поиск всех компаний-доноров с обоснованием, почему включили)	Найдены 80–90% основных конкурентов. Найдена основная существенная информация по бизнесу клиента и отрасли, позволяющая составить ТК поиска и мотивировать кандидатов. Каждая компания, включенная в список, должна быть аргументирована, почему она туда попала (на основании ТК, экспертных мнений, аналитических статей и пр.), а также определено место клиента среди всего списка	Основное — 8 р./часов. Дополнительно — до 8 р./часов по особо сложным проектам
4	Формирование LL (длинных списков) по кандидатам. Как отчеты по внутреннему документообороту, так и внешние для клиента	Техническая систематизация информации идет <u>сразу по ходу сбора аналитики</u> . Дополнительно занимает время не более 2-х часов по всему проекту	Систематизация п. 4 — до 2-х часов

5	Размещение объявлений в ИТ, поиск кандидатов и информации о них в ИТ	Все объявления тут же находятся на досках (при запросе). Найденные кандидаты (в зависимости от сложности позиции и метода поиска) формально соответствуют профилю. Все найденные резюме <u>сразу</u> попадают в рабочие папки проектов	Размещение резюме на 10 досках — 1 час. Поиск резюме по проектам массового рекрутмента — 100–200 резюме до 2-х часов
6	Поиск всеми прочими методами (выставки, связи, вузы, пр.)	Согласно ТК поиска проделана необходимая работа по выставкам, сделаны необходимые объявления в вузах и пр.	Налажен контакт с контрагентами, позволяющий отследить результат
7	Холодные звонки, холодные экспертные звонки	Четкий, не «мекающий» сбор информации по легенде. Быстрая ориентация в ситуации и стрессах. Грамотная (по легенде) речь. Все результаты сразу внесены в документацию	За 1 день — 70 звонков, из них 20–25 полученных личных мобильных телефонов от потенциальных кандидатов
8	Работа с резюме по формальным признакам (сортировка по степени соответствия формальным признакам)	Все резюме разложены по «кучкам». Необходимые формальные признаки выделены. Ресечер может аргументировать отнесение к определенной группе	За 1 час — 70–90 резюме

9	Тел. интервью (формальное), приглашение на встречу	Грамотное позиционирование себя как ассистента и компании. Выяснены все необходимые формальные критерии, на все вопросы руководителя дан грамотный ответ (т.е. кандидат «продан» руководителю)	По массовым проектам — 50 результативных звонков, из которых 10–25 приглашений
10	Структуризация рабочей папки (бумажной и электронной)	В любой момент можно найти необходимый документ по проекту	Сбор и систематизация всей документации в течение 15–30 мин
11	Хоз. и орг. вопросы по офису	Все поручения тут же записываются в личный планер со сроками выполнения. По наступлению контрольного срока — доклад руководителю о выполнении или ходе работы	Согласно поручению руководителя

### Должность «Младший консультант»

№ п/п	Работа, которая д.б. выполнена	Результаты, которые д.б. достигнуты	Показатели, по которым оцениваются результаты
1	Участие в мозговых штурмах, при «вхождении» проекта, выработке легенд и пр.	Понимание специфики бизнеса заказчика. Понимание специфики позиции. Выработка 3-х вариантов легенд, которые при апробации дадут нужный эффект. Детальное описание их и сбор всей информации для работы по ним	Верные легенды и путь для составления Технологической карты поиска кандидатов

2	Печать всех протоколов, оформление резюме, в т.ч. презентационного для клиента, ведение базы данных резюме — общей и по конкретному проекту	Для внешних документов к клиенту все правила русского языка соблюдены	Печать свободного текста — 15 мин 1 стр. Печать с диктофона — 40–60 мин 1 стр.
3	Внесение информации во все LL (длинные списки). Как отчеты по внутреннему документообороту, так и внешние для клиента	Техническая систематизация информации идет <u>сразу по ходу сбора аналитики</u> . Без дополнительных черновиков	
4	Поиск кандидатов и информации о них в ИТ	Найденные кандидаты (в зависимости от сложности позиции и метода поиска) соответствуют профилю. Все найденные резюме <u>сразу</u> попадают в рабочие папки проектов	Поиск резюме по проектам массового Р — 100–200 резюме до 2-х часов
5	Поиск всеми прочими методами (выставки, связи, вузы, пр.)	Согласно ТК поиска проделана необходимая работа по выставкам, сделаны необходимые объявления в вузах и пр.	Налажен контакт с контрагентами, позволяющий отследить результат
6	Холодные звонки. Холодные экспертные звонки	Четкий, не «мекающий» сбор информации по легенде. Быстрая ориентация в ситуации и стрессах. Грамотная (по легенде) речь. Все результаты сразу внесены во внутреннюю документацию	За 1 день — 70 ХЗ и ХЭЗ, из них 20–25 полученных личных мобильных телефонов от потенциальных кандидатов

7	Разработка опросников для проведения профессионального и бизнес-интервью	Все вопросы приняты сразу руководителем и позволяют оценить все необходимые бизнес и проф. качества кандидата на данную вакансию	15–20 мин на одну вакансию (15–30 вопросов)
8	Тел. интервью (профессиональное и бизнес), приглашение на встречу	Грамотное позиционирование себя как сотрудника компании. Выяснены все необходимые проф. и бизнес-навыки кандидата. На все вопросы руководителя дан грамотный ответ (т.е. кандидат «продан» руководителю)	Проведение проф. и бизнес-интервью занимает 20–40 мин на кандидата

### Должность «Эксперт»

	Разработка легенд. Выбор «рабочих» легенд		
3	Утверждение профилей у клиента	Подтверждено совместное понимание требуемой позиции	Подписанные внешние документы
4	Постановка задачи и показ первых холдных экспертных звонков подчиненным. Оперативная экспертиза по ходу всего обзвона LL (длинных списков)	Ресечеры и Младшие консультанты поняли поставленную задачу	Подчиненные делают верные звонки с нужной эффективностью
5	Горячие экспертные звонки. Работа с экспертами по рынку для информации по горячим экспертным звонкам	Верно выбраны эксперты, что позволяет получить и составить всю информацию для горячих звонков нужным кандидатам. Установлены и поддерживаются (и поощряются подарками) теплые отношения с экспертами	Вся экспертная информация (включая личные телефоны) по рынку основных кандидатов после работы аналитиков собрана в течение 3–8 р./дн.
6	Встреча с кандидатами. Мотивация. Всесторонняя оценка (бизнес-стресс- и личное интервью). «Удержание» кандидата по ходу всего проекта и проволок с клиентом	Кандидат мотивирован. Кандидат оценен настолько, что ХХ «купил его», либо он оставлен в экспертах по будущим проектам	Встреча длится от 30 мин до 2-х часов. С кандидатом установлены теплые и доверительные отношения

7	Надиктовка комментариев по презентационным резюме для клиента. Контроль всей отчетности — как внутренней, так и внешней для клиента. Ведение базы данных резюме — общей и по конкретному проекту	Вся представленная отчетность соответствует поставленным запросам клиента. Он «купил» ее	Отсутствие черновых финальных комментариев. Все делается сразу по ходу проекта. Все сроки по отчетности внешней соблюдены. Внутренняя контролируется сразу, оперативно
8	Внесение информации во всю внутреннюю документацию. Отчеты по внутреннему документообороту и внешние для клиента	Техническая систематизация информации идет <u>сразу по ходу сбора аналитики</u> . Без дополнительных черновиков	
9	Поиск кандидатов и информации о них в ИТ	Найденные кандидаты (в зависимости от сложности позиции и метода поиска) соответствуют профилю. Все найденные резюме <u>сразу</u> попадают в рабочие папки проектов	Поиск резюме по проектам массового Рекрутмента — 100–200 резюме до 2-х часов
10	Экспертиза работы Ресечеров и Младших консультантов на всех этапах. Регулярное «подкручивание машины» по ходу проекта. Проведение мини-тренингов по звонкам и интервью в оперативном режиме.	Подчиненные выполняют работу в нужном направлении и с нужной эффективностью, желательно — с удовольствием	

	Проведение отдельных тренингов по отдельным темам		
11	Контроль структуризации рабочей папки по окончанию проекта	Все документы можно найти в любой момент (как электронные, так и бумажные)	5 минут
12	Дополнительно возможно совмещение с функцией Менеджера проекта		

А это **ориентировочные вопросы**, с помощью которых мы оцениваем потенциальных кандидатов.

ОБЩИЕ ДАННЫЕ :

1. Семейное положение. Состав семьи.
2. Ваше образование. Дополнительное образование.
3. Место проживания – город. Своя квартира или снимаете?

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПОРТРЕТ

1. Название компании, в которой вы работали до этого (работаете сейчас)?
2. Как долго вы в этой компании работаете/работали?
3. Чем компания занимается, уровень компании?
4. Ваша должность?
5. Название подразделения, в котором работаете/работали? Структура отдела?
6. Какие функциональные обязанности вы выполняли?
7. Какая была зарплата? Из чего складывалась?

8. Как вы считаете, это справедливая оплата труда (относительно физической и моральной нагрузки)? *Если ответ «нет», сколько, по-вашему, такая работа стоит? И что, как вы думаете, необходимо делать, чтобы выйти на данный уровень зарплаты?*

9. Почему ушли? Причина ухода.

БИЗНЕС-ИНТЕРВЬЮ (плюс проективные вопросы)

1. Опишите типичный рабочий день. Расскажите, как вы планировали свой труд.
2. Как вы поступаете, если работы больше, чем времени?
3. В какой форме начальство контролирует вашу работу (утром планерка и ежечасные доклады или раз в неделю отчитаться и самостоятельно работать)?
4. В какой форме руководство ставит задачи?
5. Что является самым ключевым в вашей работе?
6. Расскажите, как работаете с клиентами (конкретный пример).
7. Приведите пример, как вы работали с претензиями клиента.
8. Как вы разрешали конфликтные ситуации (если таковые были)? На конкретных примерах. С руководством, коллегами, подчиненными, клиентами?
9. Насколько, с вашей точки зрения, нагрузка/объем работы адекватны с точки зрения физической? С точки зрения психологической?
10. Опишите своего начальника. Толковый он специалист или нет? По каким критериям определяете?
11. Был ли опыт подбора персонала для себя или в компанию (если нет, то представьте, что вам нужно себе подобрать персонал)? На что в первую очередь делаете упор при подборе? Какие личностные качества? Как именно проверяли бы/оценивали?
12. За что стоит сразу уволить сотрудника?
13. Что такое хороший руководитель? А хороший подчиненный?
14. Вы – хороший подчиненный? А почему так считаете?
15. Как вы считаете, Вами довольны руководство? Если да, то почему вы так думаете?
16. Что именно оно ценит в вас больше всего?
17. А вы своей работой в компании довольны?
18. Вас хвалят, а есть ли что-то, что вы хотели бы улучшить?
19. Кем вы хотели стать, когда закончили школу? Почему?
20. Идеальная работа для вас – это...
21. Кем видите себя через 5 лет?
22. Что вы понимаете под словами: ответственность, исполнительность?

ВОПРОСЫ О ВАКАНСИИ

1. Какие видите трудности в этой работе? Как намерены преодолевать их?
2. Как вы поймете, что работаете эффективно/неэффективно?
3. Чем эта работа отличается от той, которую вы выполняли раньше?
4. Что знаете о рекрутинге?
5. Оцените рынок рекрутинга вообще и в кризисной ситуации.
6. Как вы думаете, сколько времени вам потребуется, чтобы выйти на нужный уровень работы?
7. С чего начнете свою работу здесь?
8. Оцените нашу вакансию по 5-балльной шкале.
9. Рассматриваете ли вы на данный момент какие-либо предложения по трудоустройству?

ВОПРОСЫ НА ПРОВЕРКУ НАВЫКОВ ПРОДАЖ:

1. Какой у вас опыт работы в продажах, в частности в активных?



2. Скажите, а вам план продаж ставили? Какой?
3. Как часто вы его не выполняли?
4. Каких достижений вы добились?
5. Что главное для вас в продажах?
6. Что больше всего вам нравится в продажах?
7. Что такое хороший продавец (менеджер)?
8. Вы – хороший продавец (менеджер)? Почему вы так считаете?
9. Ваши сильные стороны?
10. Что вы считаете своими недостатками? Почему?
11. Всегда ли, если план продаж не выполняется, менеджер работает плохо?
12. Что вас в людях раздражает? (*Слушайте внимательно, обращайтесь внимание на проекцию!*)
13. А что привлекает? (*Слушайте внимательно, обращайтесь внимание на проекцию!*)

CASE :

1. Определите индивидуально-личностные качества, которые необходимы сотруднику отдела продаж (любая должность, актуальная для данной ситуации), и выберите инструменты для их определения.
2. Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и меньшей стабильностью? Обоснуйте. А кого бы вы взяли на работу?
3. Расставьте приоритеты значимости данных параметров в ситуации, когда вы берете на работу сотрудника отдела продаж:
  - а) ценности и лояльность;
  - б) индивидуально-личностные особенности (стрессо-устойчивость, доброжелательность, креативность и так далее);
  - в) навыки продаж.Обоснуйте ответ.

## 3.2. Некоторые легенды из работы хедхантеров, или что надо знать службе безопасности, дабы уберечь свой персонал

По моему мнению, службе безопасности, а главное руководству, надо знать: **уберечь свой персонал наилучшим способом можно, только если сделать работу интересной, дающей возможности развиваться и как следует заработать!** И тогда ни один хедхантер не подступится! А иначе как бы вы ни оберегали коллектив, вы просто натренируете профессионалов применять более изощренные методы. Что мы и делаем. Но я на своем мнении не настаиваю. Поэтому с удовольствием раскрываю некоторые секреты нашей работы.

1. Здравствуйте, кто у вас занимается вопросами... Пригласите его к телефону... *(Говорить уверенным властным голосом, представив себя крупным начальником, заранее отпугивав на коллегах!)*

2. Здравствуйте, я на улице нашла личную коммерческую корреспонденцию *(удовольствие личности какое-то, какое не разобралась или прочее)* на имя вашего **директора** Сидорова Петра Петровича... Его же именно так зовут, верно?... Хочу ему ее вернуть, соедините меня, пожалуйста, с ним... Нет, вы знаете, я разговаривать ни с кем другим по этому вопросу не буду и передам ее только в руки ему лично. Корреспонденция такого характера, что думаю, нам с вами обсуждать другие варианты смысла не имеет. Если его нет на месте, вы можете дать мне его мобильный... Я не думаю, что после того, как я верну ему эту корреспонденцию, у него будет негодование, что его отвлекли... Боюсь, что у него будет негодование в противном случае. И боюсь, что ответственность за это уже буду нести не я... *(Это можно и мяукающим голосом молоденькой дуручки, правда, тогда без последних угроз).*

3. Добрый день, соедините, пожалуйста, с Николаем Александровичем, финансовым директором... *(властно, безапелляционно, почти всегда проходит. В одном случае из 100 вас могут спросить, по какому вопросу вы звоните. Выручает пространный ответ наподобие: «Передайте ему, что звонит Наталья, он знает.» Или «Передайте ему, что звонит Наталья, мы только что говорили по мобильному телефону и нас разъединили»).*

4. Хорошо проходит образ **«Личного помощника»** очень высокопоставленного руководителя. Очень **важно передать собеседнику атмосферу срочности и безотлагательности звонка**. «Здравствуйте! Меня зовут Сергеева Екатерина. Я – личный помощник президента холдинга «АПГ». Мой руководитель **сейчас по дороге в аэропорт** и говорить не может. Но у него важный разговор к вашему коммерческому директору по вопросу поставки оборудования для ремонта сельскохозяйственной техники. Мы сейчас ведем переговоры с тремя крупными производителями аналогичной техники. Он хотел бы обсудить это сразу по прилету в Киото из своего гостиничного номера. Но там будет разница во времени. Вы могли бы дать мне мобильный номер вашего коммерческого директора и предупредить его о возможном звонке вечером?... Да, да... Все верно, спасибо... И пожалуйста, уточните, верно ли у меня записано ФИО вашего коммерческого... И еще: для того чтобы я подготовила своего директора к этим переговорам, я могу у вас узнать – ваш Петр Сергеевич сам ведет переговоры об аналогичных поставках?... У меня верная информация, что на его счету подобные поставки за последние полгода были в достаточном количестве?... Уточните – кому?... Спасибо. Вы мне очень помогли. Уверена, мы с вами еще продолжим переговоры».

5. **ИЛИ** нам надо сманить коммерческого директора компании по производству деревянных элитных окон. Критерии кандидата такие:

- стоимость 1 м<sup>2</sup> около 1000 у.е.;
- заданные объемы, производства;

- уровень поставщиков;
- знание английского языка.

*Включаем образ личного помощника и мяукающий голос:* «Здравствуйте! Меня зовут Сергеева Екатерина. Я – личный помощник генерального директора крупной строительной компании «Майкл&Партнеры». Мы являемся генподрядчиками нескольких инвестиционных компаний с иностранным капиталом. Сам генеральный – иностранец с дурным характером и плохим русским, но зато с очень хорошим английским. У него огромные претензии по качеству окон, так как строим элитный таун-хаус (дачный поселок) для богатых людей. Мы выбираем поставщика окон, но я как личный помощник – ну ничего в окнах не соображаю! Я работаю тут 3 месяца и счастлива, что вообще прошла конкурс на вакансию секретаря! Хотя сама не понимаю до сих пор, как это вышло... Вы знаете, я как огня боюсь своего Майкла Уайта. Моя задача сейчас узнать – в принципе можете вы такое? Кому поставляли? Стоимость 1 м<sup>2</sup>? И сможете ли вы поддержать разговор на английском языке?... И, Иван Иванович, ради бога извините, сейчас прямо убегаю со своим Майклом в аэропорт – можно ваш мобильный, чтобы он сделал звонок из машины? А то он мне голову открутит. Вы не знаете компанию «Майкл&Партнеры»?.. Иван Иванович! Ну, вы же сами знаете, что у строителей масса юрлиц и они представляются когда и кем удобно! А бренд, который включает нашу компанию, я разглашать не имею права, сами понимаете, как строится работа в нашей отрасли...».

*Переманивание дизайнера со швейного производства. (Сам дизайнер по телефону практически с внешними структурами не разговаривает. А дизайнер на швейной фабрике – это ключевая фигура, от которой зависит конечная прибыль и которого хорошо охраняют. Звонить надо детским голосом, быть при этом очень настойчивым и чуть что – косить под дурачка).*

«Здравствуйте! Меня зовут Катя Веревкина! Извините, что набралась наглости и звоню на такую известную фабрику... Мне 21 год, я только что окончила Московский дизайнерский институт и просто мечтаю хоть бесплатно, хоть даже заплатить самой за возможность набраться опыта под наставничеством ваших лучших дизайнеров, поработать у вас в компании... Понимаю, что таких дурочек, как я, у вас, наверное, тысячи... Но я – особенная дурочка, я буду очень стараться... Подскажите, пожалуйста, как зовут ваших лучших дизайнеров?... К кому бы вы порекомендовали обратиться как к наставнику? А сколько он у вас уже в компании работает?... А какие у него успехи?... Я у вас так спрашиваю подробно, чтобы, когда буду разговаривать с этой Ивановой Марией Ивановной, знать о ее успехах, чтобы понравиться ей и она захотела меня взять учиться... Я понимаю, что вам не положено давать такую информацию.... Скажите, а у вас есть дети?... а вы хотели бы, чтобы из них выросли настоящие люди и профессионалы?... А вы хотели бы, чтобы им кто-то помог, когда бы они нуждались в помощи?... Вот и я нуждаюсь сейчас в вашей помощи! Если так нельзя, то как можно? Скажите, а как по-другому мне можно узнать это? Чтобы не нарушать ваши правила и вас не поругали?... Я в городе совсем одна, родители у меня в Запорожье живут. Я из села такого-то сама. *(Лучше, если голос будет чуть «колхозный»)*. Как мне это узнать по-другому?... А кто кроме Ивановой у вас работает еще похожего уровня? Вдруг Иванова меня не захочет брать?... Да я понимаю, что у вас все должности заняты! Но мне мама говорила, что на любом предприятии кто-то может заболеть, уйти в отпуск или в декрет. Или замуж выйти и уехать. Такое же бывает, Иван Иванович? И чтобы я была всегда наготове, чтобы заменить сотрудника... Чтобы я была надежной... Я – надежная, Иван Иванович! Подскажите, а кто кроме Сидоровой еще у вас есть?... А ее мобильный можно узнать?... Ну как для чего? Я же не могу ее в рабочее время отвлекать от создания коллекций! Вы же меня даже с ней поговорить не допускаете, не положено – я понимаю. А вот вечером после работы – другое дело!...». *(Когда «Остапа понесет» – тему можно развивать до бесконечности...)*

5. **ИЛИ:** «Звоню вам по необычному вопросу. Очень надеюсь на вашу помощь. Моя сестренка закончила вуз только что по специальности дизайнера. Очень ищет работу. Мы с нею без родителей выросли. Я ей и за мать, и за отца. Вот, хочу помочь найти работу хорошую. А ваше предприятие – очень надежное. Она у меня очень старательная девочка, не пожалеете...».

6. «Я студент такого-то вуза (назвать самое престижное учебное заведение). Сейчас пишу диплом на тему «Вычислительные технологии в отделе закупок». Скажите, я мог бы как-то на вашем предприятии устроиться на преддипломную практику? Я мог бы быть вам чем-то полезен, если позволите...».

7. «Девочки, пригласите мне, пожалуйста, Козлова Сергея!.. По личному вопросу... Я – его приятельница... Ну, что вы мне дурацкие вопросы задаете? Я что – должна вам сейчас сказать, что я его любовница?! И что у меня пятый месяц беременности?! Вы меня в идиотское положение ставите! Вопрос безоглаательный, а мы с вами объясняемся уже полчаса!..» *(Очень «веселая» легенда. Правда, если потом Козлов Сергей выяснит, что вы именно так на него вышли, навряд ли вы его кому продадите. Поэтому лучше не пользуйтесь!)*

8. Иногда проходит просто формулировка **«По личному вопросу»**.

9. Просто великолепно действует прием, когда вы разыгрываете **роль заики**.

– Здравствуйте! Де-де-де... девушка, я не-не-немного заикаюсь, мне ну-нужен ваш начальник отдела про-про-про... про-про про...

– Продаж?

– Да, продаж! С-с-спасибо! А как его зо-зо-зо-зовут?.. Мы с ним встречались на вы-вы-

ВЫ-ВЫ... ВЫС...

– Выставке на той неделе?

– Да, точно!

– Так, а что вы его не знаете по имени?

– Потерял ви-ви-ви-ви...

– Визитку потеряли?

— Да, с мобильным.

– Вообщето у нас не положено...

— Да, я по-по-по... понимаю вас...

– Ну ладно, в качестве исключения запишите...

## 10. «Общались на выставке, забыла, как зовут...»

11. «Мы сейчас рассылает пилотный экземпляр нового специализированного журнала для главных технологов именно молочных производств. Кто у вас занимает эту должность, его ФИО, координаты и общий стаж работы в этой должности?..»

12. Хорошо действуют громкие названия бюджетных учреждений: **Министерство печати, Пенсионный фонд, налоговая инспекция**. Был пример успешного сбора целого списка ФИО отдела менеджеров по продажам за один звонок в бухгалтерию, когда представились от Пенсионного фонда, сверяющего информацию.

13. **Роль журналиста** (консалтинговое, маркетинговое или аналитическое агентство), который готовит рейтинги и аналитические материалы по данной отрасли...

14. Проведение различных **социологических опросов.**

15. При переманивании ключевых сотрудников **с коммерческих (продающих) должностей** почти безотказно и правдоподобно работает, когда звонишь под именем вымышленного клиента, сославшись на кого-то неясного с вымышленным именем, который якобы порекомендовал, когда данный менеджер полгода назад поставил ему такую-то продукцию. В этом случае как следует надо проработать сам запрос на их ассортимент и специфику. И по ходу таких переговоров можно попутно узнать о самом менеджере массу профессиональной информации: от мобильного телефона до его опыта работы здесь и успешных проектов, квалификации и уровня переговоров.

16. Можно разыграть роль **бестолкового покупателя**. У нас прекрасно действовала легенда богатой жены успешного предпринимателя, которому сейчас некогда, и он попросил ее помочь выбрать, с кем работать по закупкам дорогого оборудования (или еще чего). Тут прекрасно работают все приемы **«блондинки из анекдотов»**. Эдакая взбалмошная, эпатажная и недалекая женщина. Все глупости и несостыковки вам простят после того, как вы назовете предполагаемую сумму закупки. Сбор информации по огромному long list прошел за два дня со смехом и большим удовольствием!

17. Распространенная легенда **под предлогом бесплатного семинара** – формирования списков для приглашения ключевых сотрудников. Здесь важно попасть не на руководителя как раз, а на секретаря, чтобы руководитель не начал допрашивать о деталях обучения и не заявил резко, что они учатся всему сами.

18. Аналогичная легенда – **проведение конкурса** от обучающей компании (или поставщиков, производителей) с дальнейшей бесплатной стажировкой на предприятии.

19. Примеры легенд по нашей ИТ-компании, которые приведены в разделе «Поиск», повторять не будем. Хотите повторить – вернитесь в этот раздел.

#### 20. Легенда о стажировке

– Здравствуйте. Я могу узнать, куда дозвонилась? А то мне ошибочно справка несколько телефонов дала... Соедините, пожалуйста, с начальником отдела корпоративных продаж и подскажите его ФИО...

Если спросят, кто вы: Меня зовут Вероника. Я личный помощник руководителя по продвижению продуктов АВМ. Мы сейчас формируем список участников для семинара (бесплатной стажировки) по изучению и внедрению нашего оборудования и технологий с целью выбора себе партнера в дальнейшем. Обучение будет две недели в Москве. Группа ограничена. Вы можете назвать трех-четырех своих ведущих сотрудников?

Когда даст список: уточните, сколько лет работает каждый?.. Уровень решаемых им задач... Спасибо. В течение недели мы подготовим документы и пришлем вам по адресу (на сайте верно указаны ваши реквизиты?).

Если будет просить номер телефона: дать ложный.

#### 21. Компания по организации выставок.

22. При переманивании **печатника из типографии**. Тот же принцип: прикинуться новенькой дурочкой-секретарем, которая боится потерять работу и не знает, как лучше выполнить распоряжение своего грозного директора, и к тому же работает только 2 недели. – ...У нас небольшая типография, мы недавно приобрели оборудование (указать искомую марку). У нас начались неполадки в работе оборудования. (называем самые невероятные вещи, в которых секретарь и продажник не разберутся). Нам нужна помощь только печатника, он технически соображает. Как с этим справиться? (Задача – попросить телефон толкового печатника). Можно, мой печатник перезвонит вашему толковому и задаст некоторые вопросы?.. Наш толковый печатник приходит в ночную смену, он у нас совмещает. Печатник, который приходит в день, даже и не хочу, чтобы он звонил... Он у нас работает даже больше как помощник... Ну, если можно, я не настаиваю, по возможности, дайте контактный телефон печатника, чтобы мой печатник с ним связался... С нас – бутылка. (Бутылку нести не надо).

23. Хороший прием – **позвонить на предприятие вечером или после работы**. Может снять трубку уставший директор или охранник, которые все расскажут.

24. Также удобный повод – **звонок под праздники**: «Мы составляем списки, кого поздравить!»

25. Выполняя массовый проект по подбору швей и закройщиц, мы столкнулись с необходимостью подбирать востребованный, но довольно низкооплачиваемый персонал. Нам нужна была информация, где и на каких условиях работают люди. Что мы сделали? Позвонили конкурентам и простым, «колхозным» голосом выпускницы техникума говорили: «Девочки, вот

тута нас сокращают, мы десять лет работаем душа в душу, а директор нам сказал, чтобы все искали работу. Я сама закройщица и у меня тут две швеи. Вы принимаете на работу или сокращаете? И какие условия?». Как правило, информацию удается получить сразу. Переманивали целыми отделами.

26. Один из рекрутеров в интернете поделился вариантом **«Утерянной визитной карточки»**. Вы – ассистент директора, и ваш босс встречался с каким-то менеджером из компании, но потерял визитку, а так бы хотел связаться лично (или по электронной почте – может, и адрес подкинете?!). Старая сказка про белого бычка заиграет новыми красками, если разговаривать с секретарем по-английски. Они начинают пугаться и нервничать. Только не надо льстить себе и пытаться такое сотворить, если уровень английского ниже среднего и сильный русский акцент – глупо будете выглядеть.

27. Вариант **«К нам едет ревизор»**. Байка работает на позициях в духе главного инженера проекта или инженера по охране труда и окружающей среды. Легенда: вы звоните из городской администрации, дабы предупредить, что такого-то числа в такое-то время состоится конференция, касающаяся изменений в правилах (охраны труда, окружающей среды, пожарной безопасности... чего хотите). Явка человека, ответственного за «.», обязательна. Как вариант – явка всего отдела обязательна.

### 3.3. Словарь «волшебных» фраз вообще и в рекрутинге в частности

#### Ситуации применения:

- установление контакта вообще;
- на этапе продаж услуги клиенту;
- на этапе работы с возражениями клиенту;
- на этапе острого конфликта с клиентом (перевод в позицию взрослого и техника сократического диалога);
- на этапе продаж кандидата клиенту;
- на этапе продажи компании кандидату (мотивации);
- на этапе сервисного обслуживания;
- чтобы пройти барьер секретаря в компании клиента и заставить его работать на вас.

1. (**Секретарю**): «Уважаемая Мария. Я – такой-то. Звоню по важному вопросу вашему Ивану Ивановичу. Но этот вопрос важен **для меня**. Я не хочу нарушать ваш и его распорядок и прошу вашей помощи в этом вопросе, так как знаю, что секретарь – это ключевой человек. У меня у самого секретарь, в задачу которому я ставлю отсекаать ненужные мне разговоры. Поэтому, если можно, помогите мне, пожалуйста. Я хочу обсудить с вашим руководителем возможность сотрудничества. Я знаю, что вы работаете по поставкам... с другими компаниями. По нашим представлениям, вам выгодно будет работать с нами. Как мне лучше сделать, чтобы он уделит мне 15 минут для личной встречи?.. Может быть, будет удобнее, если я составлю короткое письмо ему, а вы ему передадите со своим комментарием?.. Мария, а вы могли бы мне сообщить, когда ваш директор ознакомится с письмом, и его реакцию на него? Вам будет удобно набрать меня на прямой телефон (я предупрежу своего секретаря о вашем звонке, чтобы она сразу соединила меня)? Или, может быть, мне самому набрать вас? Тогда в какое время?..» *(Когда такая речь от первого лица, то максимально удовлетворяет чувство собственной значимости секретаря, которого обычно мало кто за человека считает).*

2. «Иван Иванович! Я могу сколь угодно долго рассказывать вам, какие мы хорошие, но вам самому надо убедиться – хороши ли мы **именно для вас**, подходим ли вам и можете ли вы нам доверять. Да, другие нам доверяют, но какая вам от этого разница? Вам ведь надо знать, можете ли доверять нам именно вы?»

3. «Наши услуги дорогие. Но мы готовы обсуждать с вами условия. Объясню причины: во-вторых, сейчас кризис. А во-первых, **ваше предприятие просто нам симпатично** по причине (вместе учились на одном факультете, семейный бизнес, развивается в здравоохранительной области и прочее). Поэтому вы скажите, на каких условиях вам работать с нами выгодно, а потом мы постараемся под вас подстроиться... Ну а дальше, если вы получите от нас пользу – **доплатите позже**. Мы уверены в вашей порядочности».

4. «Нам очень приятно, что вы обратились к нам в компанию за подбором. Все в жизни течет, вы – развиваетесь, мы – собираемся долго работать на этом рынке, и я уверена, что через какое-то время вам выгодно будет с нами работать». *(Когда, например, клиент обратился за услугами по сарафанному радио, но ему расценки показались дорогими).*

5. «Иван Иванович! Подняла наш с вами разговор от... числа об услугах по подбору кадров. И так как вы нам не отзвонились по результатам переговоров с собственником, понимаю, что главного технолога производства вы уже нашли сами или знаете, как это сделать. Мы рады за вас. Вакансия сложная. Удачи вам в работе с новым кандидатом. Будем рады, если сможем быть вам полезны и по другим вопросам». *(Отработка первичных переговоров об услугах).*

6. **«Нам с вами вместе** сейчас предстоит решить: нужна ли вам наша услуга или нет? И можем ли мы быть полезными друг другу сейчас... В любом случае, жизнь длинная. Вы собираетесь долго работать, у нас планы долгосрочные более чем, и я уверена, что в любом случае когда-то наши пути пересекутся, и наша встреча будет полезна в перспективе. А насчет удовлетворения текущей потребности, вот и давайте решим сейчас. Скажите...?»

7. **«Давайте подумаем, нужны ли мы вам?..** Лично я считаю, что мы нужны любому предприятию, так как (залог успеха бизнеса – успешные кадры или... или... прочее). Но я же не могу настаивать. Вы свои потребности знаете лучше. Я не хочу занимать ваше время впустую. Мое время тоже стоит достаточно. Поэтому, если можно, я могу вам задать вопрос?..»

8. **«Скорее всего, мое предложение вас не заинтересует,** потому что ваши рекрутинговые компании, подбирающие для вас кадры, с которыми вы давно сотрудничаете, наверняка **устраивают на 101 %**. Претензий у вас к ним **нет никаких**, и в работе с ними вы ничего **не хотели бы** улучшить. *(Как известно, такого не бывает ни с кем)* Поэтому пишу, чтобы поблагодарить за то время, которое вы, Владимир, мне уделите в разговоре по телефону. Я рада нашему с вами знакомству на выставке «XXX—2011» и, как и договорились, высылаю наши условия сотрудничества.

P.S. И все-таки хочу обратиться к вам с просьбой. Со сложной просьбой. **Если откажете, претензий к вам не будет.** Я помню, что вы говорили, что вопросы эти решает директор. Я очень хорошо помню ваши слова, что мое предложение ему не понадобится. Но могли бы вы передать ему распечатанное коммерческое предложение с нашими, как вы сказали, **не очень** подходящими услугами. Думаю, что, просмотрев одну страницу, он не сильно обидится за мою излишнюю настойчивость. Ая, с вашего позволения, наберу вас, когда скажете, чтобы узнать результат его просмотра». *(Вариант сопроводительного письма к коммерческому предложению).*

9. **«Обращаюсь к вам с очередным банальным предложением, которые вы получаете пачками** от компаний, занимающихся тем же видом услуг, что и мы.

Вы перспективны! Вы очень перспективны! И мы **не будем скрывать, что хотим на вас заработать**. Но я понимаю, что **мы можем заработать на вас только в том случае, если наше предложение и вам будет выгодно**.

А теперь детали:...

**...Если наше предложение вам неинтересно, то на письмо можете не отвечать.** О вашем решении я узнаю от Владимира, с профессионализмом которого я была рада столкнуться». *(Вариант коммерческого предложения).*

10. **«Все идет к тому, чтобы оформить вас в компанию...»,** но есть некоторые организационные заключительные этапы...» *(Фраза перед очередным этапом собеседования, сбора рекомендаций или иного оценочного мероприятия, когда процесс приема на вакансию затянулся).*

11. **«Мы уверены в вашей порядочности».**

12. **«Вы как человек порядочный...»**

13. **«Если можно, конечно...»**

14. **«По возможности...»** *(извините, дорогие читатели, что такие простые фразы, конечно же, давно известные вам и употребляемые вами, я тоже включила в этот словарь! Но когда я сама, зная все это с детства, начала не просто произносить их, но произносить с интонацией готовности к отказу от потенциальных партнеров, то я была поражена, что практически каждые переговоры стали оканчиваться желанием работать с нами!)*

15. **«Я понимаю, что это сложная просьба, если откажете – претензий к вам не будет...»** *(Это вариант «профилактической амортизации», описанный у Михаила Литвака. Стоит несколько преувеличить сложность просьбы. Ваш партнер будет ждать чего-то трудного, а получит просьбу о не таком уж трудном, которую выполнить будет не так уж сложно).*



16. «Если вы не против, конечно...»
17. «Мне было бы удобно в такое-то время (место или прочее), а насколько это подходит вам?»
18. «Спасибо...»
19. «Пожалуйста...»
20. «Будьте любезны...»
21. «Заранее благодарен...»
22. «Мне хотелось бы узнать (... прояснить ситуацию), если можно...»
23. «У меня такое чувство, что вы... (в чем-то сомневаетесь... мне не удалось донести свою мысль.... огорчены.... обрадованы... обижены)». *(Когда человек напрямую не высказывает свои мысли, но показывает свое недовольство).*
24. «Мне не удалось донести свою мысль (... показать)» – *вместо «вы меня не поняли».*
25. «Интересное мнение, хотя у меня иная точка зрения» – *вместо «ваше мнение ошибочно» или «вы неправы».*
26. «Наш товар прекрасного качества, но у него есть некоторые особенности, на которые я хотел бы, чтобы вы обратили внимание...» *(И обязательно показать узкие моменты товара. Вместо фразы «но у него есть такие-то недостатки»).*
27. «Нам есть что предложить вам...» *(Работа на вынуждение. Уверенным, тихим и низким голосом, когда не хотите говорить детали по телефону).*
28. «Нам есть что обсудить с вами...» *(Аналогично).*
29. «Я могу вам перезвонить в то время, **когда вам удобно будет говорить?** Такое-то подходит?.. А такое...?»
30. «Мне не хотелось бы вносить неудобство в вашу работу. Скажите, может, будет удобнее, если вы меня наберете по такому-то номеру, как только освободитесь?...» *(Очень важны интонации!)*
31. «Мне ваш телефон странным образом попал...» *(Когда не знаете, как объяснить свой звонок кандидату, найденному прямым поиском).*
32. «В нашем бизнесе называть имя компании принято только перед встречей... Так принято... Я не в силах изменить это правило...» *(Кандидаты, как правило, хотят знать имя работодателя сразу. От этого вопроса надо уходить. Всегда лучше личная встреча).*
33. «В нашей профессии, как и в любой другой, существуют свои приемы. Не хочу вас грузить деталями, но так как мы специализируемся в вашей отрасли, то знаем большую часть ключевых специалистов города. Отслеживаем их рост. Вы – в их числе». *(Кандидаты, как правило, хотят знать, откуда о них узнали. От этого вопроса надо уходить. Всегда лучше личная встреча).*
34. «Иван Иванович, здравствуйте. Я – Чердакова Виктория, директор компании «АВС». Звоню к вам по рекомендации от Сидорова Петра, с которым вы работали на проекте тогда-то... Помните такого?.. Он вас описал нам как одного из лучших профессионалов в... области... Это верно? *(Внимательно слушаем с предположением того, что собеседник отреагирует позитивно).* Вам удобно сейчас говорить?.. Я звоню к вам по сложному и важному **для меня** вопросу. Звоню с просьбой о помощи. Очень рассчитываю на вашу поддержку. Мы специализируемся в подборе персонала как раз в вашей отрасли. И сейчас ищем специалиста с квалификацией... *(детально описать 2–3 пункта именно его конька или фишки)*... Заказчик на своем предприятии хочет решить сейчас задачу... *(описать основной момент заказчика, который предположительно будет интересен специалисту его уровня)*... Скажите, пожалуйста, вы в своей отрасли работаете давно, могли бы порекомендовать кого-то вашего уровня?.. *(или через какую-то паузу)*... А насколько это та задача, которую вы можете решить?.. Она, например, вам по силам?.. Она вам интересна?.. Мы могли бы с вами встретиться, чтобы

детально обсудить этот вопрос?.. Такое-то время вам подходит?..» (*Почти безотказный текст звонка специалисту экстра-класса по прямому поиску, чтобы вытащить на личную встречу*).

35. «Уважаемый Иван Иванович. Хочу вас немного расстроить. Вы очень понравились компании, они долго выбирали между вами и еще одним претендентом и все-таки остановились на кандидате, у которого опыт в данной отрасли больше (*либо еще какая ссылка на формальное несоответствие*). Но мы рады были сотрудничеству с вами. И уверены в ваших профессиональных навыках. Ваше резюме остается у нас в компании. Если вы не будете против, при появлении новых вакансий мы были бы рады рассмотреть вас».

36. «На прошлом месте работы я зарабатывал столько-то рублей, а вы во сколько меня оцениваете?.. (*Это фраза для состоявшегося специалиста при торговле по зарплате с потенциальным работодателем*). После того, как услышал цифру меньше, если видит перспективу: ваша компания серьезна и перспективна. И о вас ходят отзывы как о руководителе честном, который оплачивает труд справедливо, поэтому я готов начать с вашей суммы. Я уверен, что если вы убедитесь, что я хороший сотрудник, **вы сами поднимете мне зарплату** до того уровня, которого я заслуживаю. **Вы – порядочная компания, которая не обманывает своих сотрудников**». (*Как делать выбор «хорошей работы» – подробно описано в главе по трудоустройству в книге «Как найти хорошего начальника и подчиненного»*).

37. «Я готов начать работать бесплатно. Если вы убедитесь, что я ценный сотрудник, то, зная вашу компанию как серьезную и перспективную и вас как серьезного руководителя, который оплачивает труд справедливо, я уверен, что вы сами поднимете мне зарплату до того уровня, которого я заслуживаю». (*Это фраза для молодого специалиста. Но надо понимать, что бесплатная работа – это ваши козырь. А козырь достают в игре не сразу, а в том случае, если другие карты не помогли*).

38. «Иван Иванович, я понимаю ваше негодование как клиента, я и сам бы так чувствовал себя на вашем месте. Мы делаем все, что можем... По нашим прогнозам, вопрос решится в такие-то сроки... (или)... Но стопроцентной гарантии в этом вопросе мы вам дать не можем. Вы же сами понимаете, что не все от нас зависит...» (*В зависимости от вида товара или услуги, если идет конфликт или невыполнение из-за обстоятельств, на которые вы можете (вариант 1) или не можете повлиять. Главное, нельзя давать обещания, в которых вы не уверены сами. Лучше сделать чуть более отрицательный прогноз, чтобы потом была приятная неожиданность. В противном случае, если ваш товар не монополистический, клиент во второй раз просто не придет*).

39. «Вы же сами понимаете...»

40. «Мы очень стараемся... Мы делаем все, что можем...»

41. «Мы приложим все усилия...»

42. (*Когда клиент кричит и обвиняет в плохом качестве, нарушенных сроках или прочем*):

– Я вас понимаю: это ужасно, согласен, я и сам негодую по этому поводу. А что я должен сделать в этой ситуации, по вашему мнению? (*Общий принцип: применяется **только 2 фразы**. Первая – подстройка. Выразить сочувствие. Главное – НИКАКОГО ОПРАВДАНИЯ! Оправдание – это нападение. Если вы начнете приводить какие угодно важные причины своих оплошностей, вы только подольете масла в огонь! Вторая фраза – ТОЛЬКО ВОПРОС. Любой. По ситуации. Этим вы снимаете клиента с позиции бездумно орущего Родителя (по системе Эрика Берна) и ставите в позицию Взрослого. А с этой позиции можно только думать*).

– Я вас понимаю, это ужасно, согласен, я и сам негодую по этому поводу... Я могу задать вопрос? Скажите, а как бы вы поступили в ситуации с клиентом, если бы ваш поставщик, с которым вы работали 10 лет, нарушил все сроки поставки из-за изменившегося внезапно таможенного законодательства?

– Я вас понимаю, это ужасно, согласен, я и сам негодую по этому поводу. А как бы вы хотели, чтобы мы уладили этот вопрос?

– Я вас понимаю, это ужасно, согласен, я и сам негодую по этому поводу.

– Чем мы можем загладить свою оплошность?..

43. «Что бы вы хотели увидеть улучшенным в нашей услуге (товаре)?»

44. «Есть возможность денег заработать» (при «теплом» контакте с партнером).

45. «Иван Иванович, хочу вас пограбить. Вы когда нам деньги перечислите?»

46. **«Нам удалось разрешить это затруднение, и мы договорились с заказчиком** о том, чтобы он уделил время вам для встречи...». (Например, когда кандидат при принятии решения о переходе слишком затянул паузу, чем вызвал сомнение у работодателя – брать ли его на работу. Если вы чувствуете, что кандидат слишком тянет, дабы выиграть время и набить себе цену, надо тут же связываться с ним и говорить о том, что «у нас появились сомнения в том, что вы хотите работать с данной компанией. Мы ищем человека надолго. И нам бы не хотелось, чтобы потенциальный кандидат сомневался в том, насколько мы хороши. Если у вас такие сомнения существуют, может быть, нам и не стоит начинать работать вместе...» Как правило, кандидаты «включают заднюю скорость» и отрицают факт сомнений. Тогда тут же следует сопроводить вопросом: «Я могу сейчас позвонить Ивану Ивановичу и передать, что вы готовы принять предложение в принципе и осталось обсудить детали?..» В большей части случаев кандидат согласится. Тогда надо тут же согласовать время с заказчиком и добиться того, чтобы кандидат подстроился под заказчика по времени заключительной встречи. Никогда нельзя позволять кандидату пристраиваться «сверху» к работодателю, какой бы высокой квалификации он ни был. Если вы это позволите по отношению к себе или не уследите за действиями по отношению к заказчику, то такой кандидат при выходе на работу будет диктовать условия и, как правило, с такими расстанутся. Заказчик всегда ведет, ведь он платит зарплату. Поэтому переговоры надо вести очень уважительно, но с легким налетом снисхождения к кандидату. А точнее, чтобы он чувствовал, что если что не так – то вы и без него вопрос решите).

47. **«Нам удалось разрешить это затруднение, и мы договорились с...».** (Эта фраза хороша в любой конфликтной или спорной ситуации вообще. В том числе, если вдруг работодатель перегибает палку с формулировкой условий работы для кандидата, и вы чувствуете, что кандидат может обидеться и сорваться. Эта фраза позволяет «поднять стоимость» своих услуг).

48. «Возможно, это мое очередное письмо вас удивит. Но я через почти год наших с вами споров хочу сдать. **Вы меня победили.....** (Удобный прием, чтобы дезорганизовать противника и выиграть время).

49. «Иван Иванович, сдаюсь, **вы меня победили...**» (Если ваш партнер (начальник, клиент, кандидат, ключевой подчиненный, супруг...) – авторитарный человек, и вы хотите добиться решения А и знаете, что он будет упрямыться просто из принципа, то можно для видимости проталкивать решение Б, а потом «сдаться», чтобы ему победа досталась с некоторыми трудностями. Также удобно дать себя «победить» в нескольких несущественных вопросах, чтобы удовлетворить его чувство собственной значимости, а затем отыграть существенный вопрос).

50. «Хочу попросить у вас помощи...»

51. «Яне очень хорошо понимаю (разбираюсь) в этом вопросе по сравнению с вами...» (и прочие варианты подстройки «снизу»).

52. «Претензий у нас к вам никаких нет... Смеем надеяться, что и у вас к нам тоже».

53. «Если у нас с вами на договорном этапе такие трудности, может быть, вообще не стоит начинать сотрудничество?..» (Если потенциальный заказчик слишком «выкручивает руки» при обсуждении условий. Главное – всегда быть готовым к отказу или потере. Тогда партнеры

*начинают тебя уважать больше и, если им работа с вами выгодна, идут на ваши условия. А вы сохраняете и чувство собственного достоинства, и возможность работать на своих условиях).*

54. «Боюсь, нам не удастся справиться с вашей задачей. Пока наша квалификация не позволяет...» *(Если вы хотите отказаться от условий и работы с данной компанией...).*

55. «Мария Ивановна, мы, к сожалению, вынуждены расстаться с вами, так как ваша квалификация выше, чем требования к должности, на которой вы у нас работаете. Вы у нас просто не сможете реализовать свои навыки... Когда мы выйдем на уровень... постараемся найти вас и пригласить работать. Если, конечно, вы на тот момент сможете». *(При увольнении негодного сотрудника. Очень важно говорить это серьезно и с грустью).*

56. **Прекрасный результат приносит привычка после того, как ты «наговорил лишнего» – извиняться.** В этом случае к тебе проникаются большим теплом – как к обычному человеку с недостатками. И, как правило, отношения устанавливаются на лучшем уровне, чем до конфликта. Например, наш клиент рассказал об истории, как ему в арендуемом помещении затопили комнату, а вместе с ней и оргтехнику. Арендодатели отказались по телефону компенсировать потери, формально это не было прописано в договоре. Он написал следующее письмо с извинениями, после которого все потери компенсировали.

«Уважаемый Леонид Сергеевич.

Извините, что я вспылil по телефону. Ваше пожелание о просмотре сметы законно. Сумма ремонта действительно больше половины стоимости техники. Возможно, нам стоило просто поставить вопрос о частичной компенсации на покупку новой техники. Я сам не ожидал, что только один принтер на такую сумму вытянет. И я рад, что остальные компьютеры не потребовали ни ремонта, ни восстановления, хотя изначально мы опасались именно этого.

Уверен, что этот вопрос мы с вами решим так же успешно, как и раньше решали другие, зная вашу честность и умение держать слово. И вы нам затраты в размере XXXXX рублей компенсируете.

Претензий у нас к вам никаких нет. Вы и так делаете в нашем помещении все, что можете.

Смету произведенных работ прилагаем. На данный момент данный счет выставлен на нашу организацию, но мы готовы попросить переделать его, как вы скажете».

Дорогие читатели! «Волшебные» слова будут сыпаться из вас как из рога изобилия, безо всяких усилий, если вам удастся овладеть навыками бесконфликтного общения. А помочь в этом могут психологические книги. Например, по методике Михаила Литвака «Психологическое айкидо».

### 3.4. Психологические проблемы рекрутинга

Основная проблема рекрутинга – острый дефицит кадров в любой профессии. Настолько острый, что чаще подбор ведется по принципу «На безрыбье и рак – рыба». Но мне сейчас хотелось бы остановиться на собственной нашей нехватке кадров.

К сожалению, поговорка, что **«сапожник – сам без сапог»**, очень применима к собственным кадрам в рекрутинговых агентствах. У нас очень сильно наблюдается текучка своих специалистов из-за нескольких факторов, которые мы сейчас приведем. Но мы на собственном опыте убедились, что в конкретном агентстве все точно так же зависит от руководителя, как и в любом другом месте! И мы в своем агентстве добились того, чтобы и в нашем бизнесе люди подолгу работали в одном месте, получая и профессиональное, и карьерное продвижение, удовлетворяя все свои потребности!

**1. Считается, что работа в любых продажах – стрессовая.** А мы с вами уже определились, что рекрутинг – это сплошные продажи. В интернете сейчас печатается масса статей о «синдроме менеджера» (не только руководящего, но больше продающего), о «выгорании» в профессии. Говорят, открыли даже вирус усталости и выгорания. На этот счет у нас несколько иное мнение. Мнение нелестное. **Люди просто не умеют работать.** В большинстве своем. И рационализируют причины, почему у них это не получается.

У Карен Хорни (психотерапевт, последовательница Зигмунда Фрейда, основала отдельное направление неофрейдизма) есть великолепная книга «Невроз и личностный рост». В главе № 13 она говорит о невротических нарушениях в работе. Именно благодаря данной работе я поняла многие свои нарушения и смогла преодолеть их, и теперь помогаю преодолевать эти нарушения другим. Этот материал позволяет увидеть трудности, которые испытывает подавляющее большинство людей, не получая наслаждения от основного своего предназначения на Земле – от профессиональной деятельности и не достигая вершин, что им положены от природы.

С чем мы сталкиваемся на собеседованиях с кандидатами, в том числе на вакансии и в продажи, и в рекрутинговые агентства? Человек останавливает выбор на какой-то профессии по настоянию родителей, за компанию с другом или вообще «от фонаря». Пробует в ней поработать годик-два, получает сначала какие-то результаты, а потом сталкивается с закономерными трудностями. Но, так как в детстве он не научился преодолевать их, то начинает кричать: «Это не мое!» или «Здесь нет перспектив карьерного роста!», или он «находит» вирус усталости и синдром выгорания менеджера. Во всех статьях приводится очень верная статистика: эффективно менеджер по продажам работает год-два, а потом, когда в своей работе у него не получается выйти на качественно новый уровень и в казалось бы старом найти что-то новое, то специалист начинает забег по фирмам-конкурентам или еще хуже – забег по другим профессиям в поисках «своей». В главе «Трудоустройство» в нашей с Михаилом Литваком книге «Как найти хорошего начальника и хорошего подчиненного» приведено резюме, за которым стоит жизненная трагедия. Резюме человека 47 лет, который и к этому возрасту ничего «своего» не нашел. Прекрасный рецепт дает Михаил Ефимович: раз сначала профессия чем-то понравилась и ты остановил на ней свой выбор, значит, она уже «твоя». И до тех пор, пока не станешь в ней специалистом экстра-класса, нужно скрутить себя в узел и не позволять никуда дергаться!

Что будет происходить у человека внутри? Старые привычки Сизифов будут лезть наружу. Мы будем наблюдать, как наше бессознательное нашептывает отступить под различными предложениями. Как сказали бы верующие люди, дьявол искушает. И надо суметь выстоять битву с этим внутренним «дьяволом». Очень хочу привести отрывок из 13-й главы книги

Карен Хорни «Невроз и личностный рост», которая помогла мне и поможет еще многим. В ней хорошо слышны голоса этого «дьявола».

«Если человек занят рутинной работой, то невротические нарушения сравнительно неважны. Но как только работа требует инициативы, предвидения, ответственности, уверенности в своих силах, изобретательности, так начинается влияние невротических нарушений». Хорни предлагает ограничить обсуждение такой работой, где подключаются ресурсы нашей личности, то есть творческой работой в широком смысле этого слова. В виде иллюстраций она приводит примеры научной работы и художественного творчества, но то же самое можно сказать применительно к труду и домохозяйки, и матери, и к работе учителя, бизнесмена, юриста, организатора.

«Размах невротических нарушений в работе велик. Не все они осознаются, но проявляются в низком качестве проделанной работы или в недостатке продуктивности. Или нарушения в работе могут проявляться в таких сильных расстройствах, как сильнейшее напряжение, усталость, истощение, страхи, паника, раздражительность или осознанные страдания из-за затруднений в работе. Помимо всех этих трудностей невротик всегда испытывает и дополнительные трудности, хотя не всегда явные.

Залогом всякой творческой работы является уверенность в себе. У невротика она всегда шаткая, даже если его подход к работе кажется самоуверенным или реалистичным. Он редко дает адекватную предварительную оценку того, во что выльется данная работа. Он либо переоценивает, либо недооценивает ее трудности. Как правило, нет и адекватной оценки ценности проделанной работы.

Отчего же его внутренняя готовность к работе так слаба? От того, что он необычайно эгоцентричен. **Больше, чем сама работа, его заботят вопросы, как он справится с ней, как он должен действовать.**

Может ли он получать радость или удовлетворение от подходящей работы? Обычно эта радость отравлена для него, потому что работа идет слишком судорожно, слишком перегружена конфликтами и страхами. Субъективно он всегда обесценивает работу.

Кто-то обладает способностью строить долгосрочные планы, поэтому сравнительно неплохо может пережить временные неудачи. Однако при серьезных испытаниях он может впасть в панику. Почему его так пугает возможность поражения? Потому что он живет исключительно категориями победы и поражения. Он **должен** быть выше страха. И если испытывает страх, то ужасно сердится на себя за это. Он ненавидит тех, кто предназначен быть его «судьей» (например, экзамены, комиссии, начальники). Все эти эмоции обычно подавляются. Поэтому результатом внутренней бури может стать психосоматика: головная боль, сердцебиение, кишечные спазмы и тому подобное.

Другой ставит слишком невысокие цели, недооценивает свою одаренность, важность и ценность своей работы. Его терзают сомнения и самоуничижительный критицизм. Ему далеко до веры в то, что он может невозможное, **его захлестывает чувство «я не могу»**. Этот человек не устает себя ругать и всегда ищет в своей работе промахи. Допустим, он хорошо выступил на публике (устроил вечер или прочел лекцию). Но он будет подчеркивать, что забыл то или это, не выделил четко, что имел в виду, держался слишком робко или слишком нагло и так далее. Так начинается безнадежная битва, в которой он сражается за совершенство и повергает в прах себя самого. Он требует своего идеала. Это требование подпитывается еще из одного источника. Ему запрещены честолюбие и гордость. Поэтому когда находит в себе честолюбие, начинает испытывать чувство вины. Стремление к личным достижениям делает его «виноватым», и только высшие достижения могут искупить вину. «Если ты музыкант так себе, лучше бы тебе мыть полы». **Нарушения в работе могут быть самой главной жалобой такого человека.**

Сам человек замечает, что, выполняя творческую работу, **не может сосредоточиться. Он легко теряет мысль, или у него пусто в голове, или мысли его шныряют по всяким повседневным мелочам. Он становится нервным, суетится, тупеет, раскладывает пасьянс, звонит куда-то по телефону, подпиливает ногти, ловит мух. Он сам себе противен, делает героические усилия, чтобы начать работу, но скоро так устает, что вынужден бросить.**

Что ему мешает? Самоумаление и неумение взяться за суть вопроса. Зачем ему нужно самоумалять себя? У него есть потребность не давать себе развернуться. У него запрет на «что-то вызывающее». **Ему Надо оставаться в тени.** Он, потихоньку от самого себя, подкапывается под себя, ругает, сомневается в себе – и это высасывает все его силы.

Он скорее извиняется за свою работу, даже если она объективно важна. Какое высказывание для него наиболее характерно? «Надо» работать. Он не может признаться, что хочет чего-то достичь. Это было бы слишком амбициозно и вызывающе. Он не может даже почувствовать, что хочет сделать работу. Такое намерение кажется ему высокомерным и рискованным вызовом. Поэтому он работает неэффективно, медленно, с большими потерями времени. Эти препятствия могут привести его к тому, чтобы вообще ничего не делать. «Мы не совершаем ничего, потому что урезаем себя» (Эмерсон). **Но мучается такой человек потому, что его влечет потребность в высшем совершенстве. Он очень требователен и строг к себе. Его ДОЛЖНО удовлетворить не только качество его работы, но он ДОЛЖЕН применить к ней совершенные методы.** Например, студентку-музыканта спросили, работает ли она систематически. Она смутилась и ответила: «Не знаю». **Что для нее значило «работать систематически»? Сидеть за пианино, не вставая, по 8 часов, без перерыва на обед. Она требовала от себя предельной и непрерывной сосредоточенности.** И если не могла этого сделать, то накидывалась на себя, называла себя дилетанткой, которая никогда ничего не достигнет. На самом деле она много изучала музыкальные произведения, их различное прочтение, движения правой и левой руки. Это могло бы удовлетворять ее серьезностью своей работы. **Но она предъявляла к себе непомерные Надо.** Можно представить себе, какое презрение к себе испытывает смиренный тип, если работает неэффективно. Довершим картину его трудностей. Даже если он работает хорошо или достигает чего-то стоящего, знать ему об этом не положено. Его левая рука не должна ведать, что творит правая».

А как легче преодолеть этих своих «дьяволов и драконов»? **Когда ставишь перед собой очень большую цель!** Какая цель жизни человека? Стать великим бухгалтером или менеджером? Нет. Цель – реализовать все свои способности, заложенные природой. А профессия бухгалтера или менеджера – средство для этой цели. И может быть, по ходу овладения профессией бухгалтера вас уведет в смежную профессию финансиста, или вы решите построить аудиторскую компанию. Какая разница? Пусть конкретная цель изменилась, но по ходу ее достижения вы приобретете очень ценные навыки, которые пригодятся в любом деле. А дальше, при построении аудиторского бизнеса, окажется, что вам надо уметь обучать свой персонал.

И придется учиться преподавать, и не только своим сотрудникам, но и студентам в хорошем вузе. Или вы узнаете, что для того, чтобы заполучить контракты с выгодными бюджетными предприятиями, нужно защитить диссертацию, так как в той сфере гораздо больше прислушиваются к кандидатам наук. Потом начнете проводить семинары, организуете профессиональный клуб для встреч как с коллегами, так и с потенциальными клиентами. Ну и так далее.

От Михаила Ефимовича Литвака я услышала, что успех (должность, деньги и даже личная жизнь) – это результат верно организованной деятельности. Если мы верно будем развивать все свои способности и верно организуем свою деятельность, результат придет! И когда мы с

вами будем ставить большие цели, то конкретные этапы в конкретных делах будут вызывать гораздо больше интереса, и даже трудности и их преодоление будут приносить удовольствие.

Успех в делах приходит к тем, кто не стремится получить результат мгновенно, а готов к методичной, рутинной и временами трудной работе над собой. Это так же трудно, как и изменение структуры своего характера, когда решаешь любовные вопросы. Хочу привести мнение еще одного именитого автора – Эриха Фромма. Он вместе с Карен Хорни развивал направление неотрейдизма. По его мнению, у человека не может быть «разделения труда». Если кто-то несчастен в карьере, то он не может быть счастлив в любви. А если пока еще везет – то это до поры до времени. И как человек дорастет до своего личностного потолка, куда дальше его не будут пускать отрицательные черты характера – так и его карьера остановится, и семья развалится. Об этом подробно у нас с М. Литваком написано в книге «Брак по расчету?»

В книге Фромма «Искусство любить» показано, что большинство людей вместо того, чтобы любить самим, хотят быть любимыми другими. Но если вы захотите научиться любить сами, то надо научиться таким «прозаическим» вещам, как:

**1. Дисциплина.** О какой дисциплине идет речь? О самодисциплине. Фромм пишет, что у большинства людей существует представление о том, что дисциплина – это что-то неприятное. Что она связана с неким насилием над собой. Но на самом деле человек должен приучить себя, что это не только необходимо, но даже приятно. **И постараться добиться состояния, чтобы отсутствие этой дисциплины воспринимать как дискомфорт.** Взять, например, привычку чистить зубы. Если мы не почистим их день-два или неделю, то ничего вообще-то не случится. Но чувствовать мы будем себя очень неприятно. Многие из вас, уверена, регулярно занимаются каким-то спортом. Вспомните: если вы не потренируетесь день или два, то в теле будто чего-то не хватает, верно? Так будет и с самодисциплиной в части овладения каким-либо навыком.

**2. Сосредоточенность.** Можем ли мы овладеть чем-то, если одновременно будем думать сразу о нескольких вопросах? Нет. Таким образом люди впадают в невроз. У Эрика Берна описан так называемый «синдром загнанной домохозяйки». Женщина пытается ухватить сразу несколько вопросов. Она собирает детей в школу, думает о том, куда лучше сдать пальто для чистки, и переживает, как сказать мужу по поводу непредвиденных трат на хозяйство. Одновременно хочет решить все вопросы одинаково хорошо, не расставив приоритеты и не сумев сосредоточиться в каждом случае на отдельном процессе. В результате голова у нее раскалывается, возникает ощущение, что не может контролировать ничего, и чувство безысходности. А рекрутер? В момент проведения собеседования с кандидатом он думает о том, почему работодатель задерживает платеж по заказу. В момент постановки задачи своим помощникам – о том, что опять кто-то не вовремя заболел и кому-то нужно поручить срочную работу. Таким образом, не решается как следует ни один вопрос. Пусть бы лучше завалил что-то одно, но решил другое! **Антитезис к такому своему свойству характера: «Один вопрос в одну единицу времени».** Если я сейчас провожу собеседование, я его должна проводить с таким чувством, что это – самый главный вопрос в моей жизни! А все остальное – гори синим пламенем! А вот когда я его закончу, распрощаюсь с кандидатом и подведу итоги интервью – я возьмусь за вопрос по оплате дебиторской задолженности. Хорошо подготовлюсь к разговору и запрещаю при этом думать себе обо всем остальном: и о только что окончившемся интервью, и о болезни подчиненного, и о предстоящем выступлении. Хоть силком, но эти мысли из головы нужно вытолкать. И так при каждом вопросе. Через какое-то время подобное действие переходит в привычку и навык.

**3. Терпение.** Можно сформулировать более удачно – понимание. Понимание того, что каждый процесс имеет свои сроки и свое время. Мне очень нравится метафора, что, когда крестьянин сажает помидоры, он знает, что от момента посадки семечки в почву до момента всходов должно пройти две недели. И если росток в течение этих двух недель не появился



над поверхностью, это не значит, что ничего не происходит. Реакция есть, просто она нам не видна. И не обязательно расковыривать землю, чтобы убедиться в этом. Так и у нас – если мы решили овладеть каким-то мастерством, могут ли результаты прийти к нам завтра или через месяц? Нет. Тем более в нашем «умном» бизнесе. Надо продолжать делать и делать. И через какое-то время появятся «всходы» и в навыках.

**4. Высшая заинтересованность в обретении данного мастерства** (мастерства любить или мастерства в профессии). Если я решаю чем-то овладеть как следует, дойти до вершин этого мастерства, я должна быть максимально заинтересована в этом. Будь это балльные танцы, ораторское искусство или рекрутинг. Как это проявляется? Я иду в кино с ребенком, но вдруг увидела, как один из героев беседует с партнером. Мне его прием в переговорах показался удачным, и сразу мелькает аналогия – как я это могу применить у себя в профессии. Или, будучи новичком, занимаюсь балльными танцами с опытным танцором. И вдруг понимаю, что моя роль в паре с ним – все равно что роль молодого специалиста под руководством наставника на производстве. То, что у меня получается хорошо станцевать вальс, не моя заслуга. За нас двоих танцует партнер, а я просто послушна ему. И то, что у молодого специалиста получилось сейчас хорошо выполнить задание – заслуга не молодого специалиста, а результат того, что опытный наставник верно направлял его. А заслуга новичка только в исполнительности. **Когда есть высшая заинтересованность – наш мозг становится избирательным** и среди всего многообразия ситуаций выхватывает для осознания именно те, которые помогают нам в решении актуальных задач.

**5. Смирение.** Что значит смириться? Смириться с обстоятельствами внешней силы. С теми, на которые мы не можем повлиять. С тем, что мы всего лишь люди и нам свойственно ошибаться и с тем, что не все и не всегда идет так, как мы задумывали. Ошибки – необходимая часть процесса обучения.

**6. Вера.** В кого нужна больше всего вера? В себя. Если мы верим в себя, то какие бы неудачи нас не преследовали, мы знаем, что выход найти сможем. Может быть, не самый лучший, но такой, что решит вопрос. А в кого еще нужна вера? В людей вообще и в близких в частности. Все мы созданы по образу и подобию. И если я к себе отношусь хорошо в принципе, если я себе даю возможность ошибиться, зная, что в конечном итоге найду выход, то я так же буду относиться и к другим людям.

**7. Активность.** Под активностью Фромм имеет в виду скорее осознанность. Мы должны быть активны все время, пока не спим. Активно (то есть сознательно) вести переговоры. Активно (осознанно) читать сыну сказку. И активно (осознанно) встретить супруга из командировки. Некоторые путают активность с суетливостью. У нас на профессиональном сленге это называется ИБД (имитация бурной деятельности). Один рекрутер сделает за день 40 звонков бездумно и не получит ни одного кандидата, и при этом весь день будет дерганным и ничего не успеет. А другой сделает 3 звонка, из которых получит двух кандидатов. При этом будет спокоен, еще и чаю выпьет, и статью прочтет.

**8. Честность.** Можно ли быть всегда честным? Нет. Где-то мы не договариваем, где-то целесообразно не дергать излишней откровенностью близких. Но нужно быть честным перед одним человеком – перед собой! Чтобы успокоить начальника или излишне тревожного клиента, все мы когда-то преувеличиваем данные отчетов. Но самого себя мы обмануть не можем.

И если я в течение долгого времени не делаю ничего для своего развития, то какие бы планы я ни выдавала в отчетах, обманываю я больше всех – себя. И за это обязательно поплачусь – чувством вины и своим здоровьем в итоге.

**9. Методичность.** О роли методичности мы говорили много. Мне очень нравится пословица «Лучше 40 раз по разу, чем один раз 40 раз». Никому не нужны геройства и ежедневные авральные работы. Нужно просто научиться работать регулярно, не покладая рук. По капельке. По чуть-чуть. Относясь к себе бережно.

Дорогие читатели, если в любви эти качества важны, то вы согласитесь, что в любой деятельности они важны бесспорно. Хотите разобраться в этом вопросе? Прочтите книгу Эриха Фромма «Искусство любить» сами.

А какие еще факторы влияют на текучесть кадров в рекрутинге?

**1. Заработная плата очень колеблется и зависит от личной эффективности.** Не хватает стабильности в доходах.

Карл Маркс написал в «Капитале», что размер заработной платы должен позволять воспроизвести потраченную на производстве рабочую силу наемному работнику, чтобы тот смог и выпастыся, и отъестыся, и одеться, и детей вырастить. Тогда он будет работать эффективно. Но у нас существует еще одна закономерность – рынок труда и рынок заработных плат, который не всегда учитывает закон воспроизводства рабочей силы, а больше учитывает закон спроса и предложения. Директор компании по продажам канцтоваров не всегда может предложить своим менеджерам зарплату на 50–70 % больше, чем его конкуренты (согласно расчетам Карла Маркса), даже если у него такая финансовая возможность будет. Его просто сожрут конкуренты. Поэтому зарплата начинающих специалистов, в том числе в любых активных продажах, до тех пор, пока специалист не станет очень квалифицированным, будет такой, что удовлетворить на нее свои потребности и «воспроизвести рабочую силу» не получится. Менеджеры активных продаж получают небольшой оклад и бонус. И если менеджер эффективен, то его доходы через какое-то время могут быть больше доходов директоров компаний. А если не эффективен и не имеет стратегического мышления, то, не дожидаясь, когда количественные накопления его навыков перейдут на новый качественный уровень заработной платы, он уходит. И ищет вирус выгорания и прочие причины.

С другой стороны, человеческие потребности, о которых мы говорили в главе по мотивации, требуют своего удовлетворения. Мне очень нравится подход Михаила Литвака, который предлагает наших детей и себя тоже на этапе взросления и становления как специалиста рассматривать как инвестиционный проект. Мощное предприятие требует мощных и долговременных вложений. Я знаю, что через какое-то время это предприятие даст большую прибыль, и это знание помогает мне спокойно набирать навыки и не дергаться. А пока эта прибыль не пошла, можно перебиться параллельными источниками. Близкие родственники, кредиты. Ну или в крайнем случае на хлебе и воде посидеть какое-то время. Как показывает практика, большая часть переживаний по поводу заработной платы начинающих специалистов – только в головах этих начинающих специалистов. Все равно ни на какой работе им пока платить достаточно не будут. И они в любом месте будут вынуждены искать источники дополнительного финансирования. И эти «источники» (родители, мужья и жены), как правило, только рады оказать помощь, когда видят, что человек очень старается сам. Тогда зачем изводить себя ненужными муками на тему величины заработной платы? Ведь этим только замедляешь ее рост и свои успехи. Кстати, на Западе очень распространены кредиты на образование. Там подход к молодому специалисту как к инвестиционному проекту – в порядке вещей.

**2. «Развратность» нашей работы.** Кто работает в рекрутинге? Молодые начинающие девчонки и парни. И квалифицированных зрелых руководителей 50 лет вынуждены интервьюировать и оценивать люди 20 лет, которые как профессионалы в своей области гораздо ниже, чем кандидаты, которых они оценивают. И что происходит? Одних «заклинивает», они боятся статусных кандидатов и волнуются, проводя такие интервью. А на других нападает «звездная болезнь», и их заносит. Что одно что другое – неуместно и нелепо. В первом случае кандидат относится несерьезно к такому рекрутеру, а во втором – возмущенно уходит. Проигрывают оба. А надо не думать о статусе одного и квалификации другого. Надо вместе решить общую задачу – посмотреть, подходит ли работа кандидату и соответствует ли он ей.

Еще один фактор: молодые специалисты-рекрутеры «сидят на рынке труда». Они видят, какие деньги на различных предприятиях платят различным специалистам. Они видят, что коммерческие директора, директора по персоналу, руководители отделов получают заработную плату в 30, 50, 150 тысяч рублей. У некоторых из них возникает мысль, что **если они оценивают таких специалистов, то значит, они сами могут так же!** И что личный успех зависит от того, какое место ты найдешь, а не от того, достоин ли ты этого места сам! И начинается поиск этого места. Но до тех пор, пока они не поймут данную свою ошибку, такие заработные платы для них если и найдутся, то долго не продлятся. В результате начинающий рекрутер превращается в «летуна»: он научился писать резюме, проходить интервью, а вот эффективно выстраивать отношения с начальством и коллегами и работать – пока не умеет.

Я хочу привести пример, как даже работая в транснациональных компаниях, люди не избегают этих же проблем, ведь дело не в месте, а в нас самих. Один из региональных директоров мировой компании по производству бытовой электроники рассказал, что руководит продажами на большой территории уже 8 лет. Имеет штат подчиненных и сам непосредственно подчиняется высшему руководству компании. Когда-то до этого он работал в аналогичной структуре, но на две ступени ниже, и столкнулся с тем, что у руководства до специалистов его категории не всегда доходили руки. Требований особых к его работе не предъявляли. Зарплату регулярно индексировали, квартиру и автомобиль со всеми удобствами предоставляли: «Я почувствовал, что начал здесь задыхаться. Я смотрел на своего начальника 50 лет, которого на все важные совещания брали для только того, чтобы он производил впечатление, хотя все знали, что никаких реальных вопросов он не решает. Он работал здесь уже 15 лет, получал зарплату в 10 000 долларов, ездил на шикарной машине, ни черта не делал и дико боялся, что его скоро, в предпенсионном возрасте, сократят. Его страхи обоснованны. Он ведь понимает, что на такие же условия его больше никуда не возьмут потому, что он ничего не умеет. Другого моего коллегу сманили хедхантеры к конкурентам на очень сложную и интересную задачу. Так он через два месяца ушел оттуда, так как там с него начали требовать и работу, и результаты. А их он дать не смог. А здесь и без него бизнес отлажен как надо. И я подумал – неужели и у меня такое будущее? И ушел».

Друзья! Коллеги! Если мы не выполняем своего предназначения в постоянном развитии наших способностей, то закон природы (или кара божья) рано или поздно нас настигнут! Кого-то в предпенсионном возрасте, а кого-то в возрасте порхающего с места на место молодого специалиста. Но я уверена, что среди читателей таких нет. Ведь прочитали же вы нашу книгу до конца! Значит, методичность у вас есть.

**3. Желание быстрых результатов.** Это то, что губит огромное количество очень способных людей. Причиной тому – неверные представления о том, как складывается успешный путь в карьере.

Наука говорит, что специалистом в какой-либо области человек становится минимум через 3 года. А мастером – через пять. И это не означает, что пять лет он должен формально выполнять свои обязанности, лишь бы не выгнали. Это означает, что он все свое свободное время посвящает тому, чтобы читать литературу, ходить на семинары и самостоятельно тренироваться в своем деле. А с 9.00 до 18.00 он выполняет ту работу, за которую ему платят деньги, и делает то, что положено по инструкции. В рекрутинге человек начинает приносить хоть какую-то пользу минимум через год. Уверена, так же и в других специальностях, если они не рабочие. А до этого времени новичку начальство просто «переставляет ноги», вкладывает в него время, деньги и силы. Очень часто руководство может не дождаться результатов, так как сотрудник сбежит от трудностей. Но если дожидается, то это очень выгодно. Один «выращенный» специалист – это большая прибыль. Выгоднее взять способный и настойчивый «полуфабрикат» и дождаться, пока он вырастет в специалиста, который будет мыслить и работать по

твоим стандартам, чем переучивать иного готового. Да, это «кот в мешке», но отдача может быть гораздо больше, чем от «готовых».

**Случай из практики со сложившимся специалистом, который не дождался зрелых плодов и раньше времени сложил лапки.** Я проводила интервью на вакансию своего заместителя в агентство с молодой женщиной 33 лет, приехавшей из Перми. Она руководила в течение шести лет там рекрутинговым агентством. Женщина мне понравилась, и я ошибочно готова была сделать ей предложение, но она, к счастью, сама отказалась. Она сделала вывод, что если я провожу стрессовое интервью в жесткой форме с ней, то значит, я и сама – жесткий руководитель. А что же она восприняла как жесткость? Пока мы с нею говорили на общие темы – все было мило. Но потом от меня пошли бизнес-вопросы по показателям бизнеса: объем выручки, размеры гонораров для клиентов, количество сотрудников в компании, средний размер их заработной платы, из чего эта зарплата строилась, как они решали вопрос с текучкой персонала, методы поиска кандидатов, методы оценки. Я спрашивала, какие книги она читала, что удалось применить в агентстве – ну и так далее. Женщина очень напряглась от моих вопросов. Приняла закрытую позу. И начала отвечать вопросами на вопрос:

– А вы сами нашли ответ на вопрос, как должна строиться зарплата?

– А вы сами считаете, что текучка в агентстве – это плохо?

Конечно, я именно так и считаю! В результате она сказала, что они с коллегами (90 % таких же руководителей небольших агентств их города) на различных профессиональных «тусовках» пришли к выводу, что рекрутинговый бизнес нерентабелен. А на мой вопрос: «А что, собственники крупных сетевых федеральных рекрутинговых компаний тоже считают, что этот бизнес нерентабелен? Может быть, вы вместе со своими коллегами просто не знаете, как его сделать рентабельным, и надо поискать пути достижения цели?» – кандидат обиделась.

Стыдно ли чего-то не знать или ошибиться в чем-то? Не стыдно. Стыдно не стремиться исправить ошибки. Я сделала вывод, что эта весьма толковая женщина просто не верит в себя. А признаться себе в этом она не может. **Но ведь если именно она чего-то пока не может – это не означает, что это невозможно вообще!**

Очень хорошо, что от работы у нас она отказалась, ведь все мои распоряжения она пропускала бы через собственную призму неудач, оценивала бы по критериям возможно/невозможно, и вместо поиска способов, КАК достичь данного результата, объясняла бы, ПОЧЕМУ это невозможно.

### 3.5. Сценарий Сизифа

Сейчас очень популярна теория о трех поколениях на предприятиях. Немного напомню ее: чтобы предприятие работало успешно и была естественная преемственность поколений, должны быть и те, кто родились в послевоенные годы, их называют «беби-бумеры»: они много знают и умеют, но стареют, да и уже не восприимчивы к новому. Есть обязательно поколение «Х», люди примерно возраста 35–45 лет: те самые, которые крутят колеса, много что уже могут и еще способны воспринимать новое, но подвержены фактору выгорания. Ну и, конечно же, нужны молодые! Их еще называют поколением «Y»: они должны сменить эти оба поколения! Сейчас еще появились и «Z», но о них пока умолчим. О том, как привлечь непредсказуемое поколение «Y» к себе на предприятия и хоть как-то добиться от них работоспособности – масса дискуссий! Почему они получились такими инфантильными, как на все это повлиял интернет, глобализация и прочие макроэкономические процессы? Все это, наверное, верно, но у нас объяснение этому все же иное. Эти **люди просто не умеют работать**. И сами себе «красиво» объясняют причины собственного неумения. А корни? Конечно, в детстве. Попробуем разобрать одну из наиболее часто встречающихся «болезней» на рынке труда.

Вы слышали термин «психологический сценарий»? Известный американский психолог Эрик Берн дал определение сценарию как психологической силе, которая тащит человека к его Судьбе вне зависимости от того, хочет он этого или активно сопротивляется. Как распознать сценарий человека, когда он просится к вам в компанию? Легко, если знаешь теорию сценариев Берна, читал книги Михаила Литвака и немного поднатаскался в умении разбираться в людях.

Самый часто встречающийся сценарий на рынке труда – сценарий Сизифа. В книге Михаила Литвака «Как узнать и изменить свою судьбу» он описан как сценарий «Евгения Онегина». Легенду о Сизифе и о том, как мне самой удалось вырваться из этого ужасного сценария я приводила в начале. Я описывала свои муки на этапе поиска себя и постаралась показать, что я была похожа на многих «летунов», которые **не хотят видеть перспективы карьерного роста ни на какой работе** и которые в вечных поисках новизны, при каждой смене работы через какое-то время кричат: «Это не мое». А сейчас давайте попробуем разобраться, в чем суть этого сценария.

Вы встречали в жизни людей, которые часто меняют профессии? Вот это и есть Сизифы. Что будет говорить такой человек на собеседовании? Он будет стараться «красиво» объяснить каждую свою смену профессии, обвинять обстоятельства, тогда как **причина – его неумение доводить дела до конца**.

Как правило, все варианты Сизифовских (или «игрековских») объяснений смены профессии таковы:

– Мне интересно все новое... (переводите мысленно: «Я не могу доводить до ума старое»);

– Я – человек увлекающийся! Очень люблю учиться... (переводите мысленно: «У меня кишка тонка применить выученное на практике, так как у меня нет методичности»).

Вот вам еще частый диалог, который можно получить на собеседовании с Сизифом:

– Не хочу работать на дядю! Хочу построить собственный бизнес!

– Здорово! Какой?

– Ну... пока не знаю.

– А в какой области?

– Ну... Не думал...

– А у вас есть бизнес-план?

– Пока нет...

– А у вас есть первоначальный капитал?

- Пока нет...
- А вы знаете, как его заработать?
- Пока не думал...

У него будет собственный бизнес? Нет. У него будет невроз и депрессия. Человек с такими представлениями в голове начинает собственное дело, не подготовившись к нему основательно, не сделав карьеру в найме, не научившись распоряжаться чужими деньгами, не заработав первоначального капитала. Занимает под дикий процент деньги у друзей или в банке и получает такой крах и стресс, что отбивает себе желание быть предпринимателем навсегда. А очень может быть, что у него как раз есть отличные способности в бизнесе! Но нет главного – методичности.

Сколько таких кандидатов? По нашим наблюдениям, **90 % на рынке труда на низовые вакансии и 80 % – на средние!** Все зависит от степени выраженности этой «болезни». Если сильно «болеет», то камень и на самую что ни на есть начинающую квалификацию не докатит. У нас, например, есть резюме молодого человека, который в свои 25 лет сменил шесть учебных заведений, 11 профессий и 18 мест работы. Впечатляет?

**Человек в своей профессии должен быть Высоким Деревом с широкой кроной, толстым стволом и мощными корнями! Чтобы видно его было издалека! А у нас что выходит? В лучшем случае кустарник, а вообще-то газон! Чуть-чуть бухгалтер, чуть-чуть маркетолог, чуть-чуть продавец... А в итоге? НИКТО.**

### **Практика**

Вот история одной «Сизифихи», на вид очень миловидной женщины 33-х лет по имени Елена. В 17 лет она почувствовала призвание стать психологом и поступила на соответствующий факультет университета. Почему? По тем же мотивам, что и большинство студентов данного факультета: разобраться в себе. Окончила психологический факультет, так и не разобравшись, ибо порыва работать по любимой профессии (психологом в детском саду) у нее хватило на 6 месяцев. Почему ушла? Конечно из-за зарплаты! А кто у нас будет хорошо платить ничего не умеющему пока психологу? Как, впрочем, и любому иному специалисту. Это заслужить надо. Но ей хотелось всего и сразу.

### **Корень проблем Сизифа – желание быстрых результатов!**

**Дорогие начальники и коллеги! Если потенциальный кандидат хочет добиться успеха мгновенно – бойтесь его!**

И пошла наша Лена из детсада в продажи. Кушать-то что-то надо. У нее за 8 месяцев даже что-то и финансово начало получаться на этом «нелюбимом поприще». Все бы хорошо, но вот беда: ее призвание, как она думает, психология! Скажите, а что есть более психологичного, чем торговля? Ведь твой предмет работы – ЛЮДИ! И если ты хороший психолог, то именно в продажах товаров сможешь заработать гораздо быстрее, чем непосредственно в психологии. Но она этого понимать не хотела. И опять ушла. Куда? Вы будете смеяться... В детский сад! Таких периодов у нее было пять.

Пришла она к нам на семинар по карьере в полном раздрае. Родители предлагали на тот момент работать в их магазине администратором и продавцом. А она, конечно же, не хотела!

В результате разбора ситуации Лена решила смириться ПОКА с положением и закрепиться как продавец. Но через два месяца регулярных занятий у нас, когда опять что-то уже начало получаться, она написала письмо с криком о помощи. Привожу полностью, чтобы стали понятны жуткие муки, от которых страдает такой человек.

*«Добрый день, Виктория!*

*Я приступила к работе в магазине по продаже мебели у родителей. Работаю 5 дней. Работой это пока трудно назвать. Выставляю мебель, вешаю ценники, анализирую конку-*

реентов в интернете. Я от количества конкурентов прихожу в ужас! Реклама – пока только вывеска на магазине, за 5 дней не было ни одного клиента в зале. Нет никакого бизнес-плана. **Родители**, как мне видится, **надеются на Божии промысл**. Они очень много трудятся, но так как последнее время основной магазин был убыточный, они очень рискуют с открытием второго. Меня этот риск приводит в ступор. Настроение у всех на грани. Об организации этого бизнеса хотелось вам написать намного больше, но я стараюсь обрисовать все в двух словах. Сейчас я ничего не могу планировать, даже текущий день, **я не успеваю делать свои дела, безумно болит голова**.

На фоне всего этого **я продолжала посещать центр занятости**, и вчера, когда я пришла просто отметиться, предложили вакансию психолога к ним! Меня оценивал их ведущий психолог, потом было собеседование с директором центра. К моему огромному удивлению, собеседование я прошла уверенно. Я им понравилась, и они предложили у них работать. Самой мне эта работа нравится, это по моей профессии. Но **самый главный вопрос – зарплата 9 400 на руки. Рост возможен** только не ранее **чем через год, какой рост – тоже непонятно**. Мне дали возможность подумать до сегодняшнего дня, но зарплата просто нереальная для нашего с дочкой существования.

Виктория, прокомментируйте, пожалуйста, мою ситуацию, мозг отказывается принимать решения. Наверное, надо успокоиться, перестать паниковать и только тогда думать, **но за это время может уйти работа по моей любимой специальности**.

Как сказали бы верующие, Дьявол искушает Лену.

Но многие принимают голоса своих дьяволов за шепот внутреннего голоса. Как же их отличить? Для начала с помощью специалиста.

**Сизиф считает это «не работой»**. Так это и есть работа! Мелочи и когда-то рутина. А что она хочет сразу? Сделку на миллион долларов с президентом? Так если она не сделает эти мелочи и не подготовится к разговору с президентом на ком-то еще, он к ней и не придет.

**Сизиф лезет в чужие дела и заваливает собственные**. Лена переживает за исход бизнеса в целом. Чье это дело? Родителей. А какова ее задача? Постараться справиться только с этим магазином. Ведь она на чужие дела повлиять не может! А если бы она сосредоточилась на небольших и только собственных задачах, то, может, и прибыль бы пошла на новые магазины.

**У Сизифов, как правило, жутко болит голова, поднимается давление или расстраивается желудок в новых и сложных ситуациях**. Это срабатывают так называемые психологические защиты. Они потом обязательно перейдут в реальные психосоматические болячки, если не решат ситуацию. А что Елене мешает записать в планер вечером все дела на завтра? А утром просто начать выполнять и вычеркивать каждое выполненное по одному? Вне зависимости – болит ли голова при этом или нет. Ведь ее жизнь зависит не от этого магазина! И таких магазинов и детских садов может быть масса! Но если она сама станет классным профессионалом, то в тех же самых магазинах будет и зарабатывать хорошо, и видеть не только недостатки.

С моей точки зрения, любое место, куда Елена сейчас уйдет отсюда – будет еще более мучительно. **Ведь муки у нее внутри сидят!** А она ищет избавление во внешних обстоятельствах! У нее потому и голова болит, что она целиком не может отдаться никакому процессу! А когда такая женщина займется сексом и будет с любимым мужчиной, то ведь тоже будет думать: а вдруг этот не самый лучший? Вдруг надо бы поискать еще Алена Делона?

Дорогие руководители! Не допускайте ошибки начальников данного центра занятости! Не клюйте на очарование и вежливость кандидата. Ведь за этой ширмой сидят внутренние Драконы. Она хорошо себя продает, но будет плохо работать. И меньше чем через месяц у нее опять начнутся муки – туда ли она пришла? Она никак не может выйти из заколдованного круга: хочу любимую работу – но тут не платят, а там где платят – не нравится. **Но ведь в любом месте можно добиться заработков! Если смириться с определенным количе-**

**ством неудобств.** По статистике, психологи зарабатывают копейки. Хотя есть и те, которые получают миллионы. Но они же добились этого не сразу! Почему же она не делает выводов из своих действий? Сценарий.

### *Как воспитать Сизифа?*

#### *Инструкция для родителей со стопроцентной гарантией!*

Чтобы воспитать такого бедолагу, надо взять новорожденного ребенка любого пола и темперамента и, как только он начинает занимать себя как-то сам, родителям необходимо тут же вмешаться! Конечно же, только с «добрыми намерениями».

А вот детские воспоминания этой самой Елены, взрослые муки которой вы только что прочли. Эти воспоминания со слов ее родителей, которые ей удалось восстановить и на группах с нашей помощью проанализировать.

Ее родители очень долго ждали ребенка. В конце концов вопрос решился, когда обоим супругам было уже лет по 35. И когда новорожденная девочка лежала сытая спокойно в кровати, если вдруг входил отец, то он кричал в адрес жены и своей матери, которая помогала ухаживать за младенцем: «Две женщины в доме, а ребенок без присмотра!». По этому крику обе женщины срывались, хватали младенца на руки и начинали энергично трясти. Это, видимо, в понимании отца означало воспитание и любовь к дочери.

Первое время малышка как-то сопротивлялась этому и кричала. Но ведь «любовь» в понимании родителей означала непрерывное вмешательство и заботу, даже тогда, когда о ней не просят. И она смирилась, а потом и привыкла. И к шести месяцам она уже без интенсивной тряски на руках не могла ни заснуть, ни помолчать, ни как-то себя занять.

Девочка растет. Когда ей исполняется 2–4 года, она уже говорит, ходит и играет в игрушки. И если в какой-то момент времени такие родители застают ее саму – срочно прерывают! И, конечно, под предлогом заботы о ней! Если бы они «упустили момент» (а ведь сценарий закладывается до 5 лет), то никакого Сизифа по технологии не получилось бы! Елена сумела бы сама находить радость в деятельности. Например, играет Лена на ковре в куклы. В игре – вся жизнь! Именно в игре она приобретает навык, как потом надо работать и добиваться успехов. Для того чтобы любые знания стали частью сущности человека, надо повторить 10 000 раз! У Лены идет интенсивная кукольная жизнь. Может быть, у кукол решаются судьбы! И в этот момент врывается «любящая» мама с меркантильным предложением: «Иди кушать!»... Лена в первый раз кричит, и вопль этот законный. Ее прервали на наработке навыка. Девочка действует согласно своей природе и хочет повторить 10 000 раз одно и то же, чтобы в будущем у нее выработалась методичность и в реальности она стала бы, может быть, президентом компании. Но как же? Мама ее «любит» сильно! Она не может допустить, чтобы Лена не поела именно в эту минуту! В следующий раз в подобной ситуации она кричит тише, а потом вообще затихает и смиряется. И родители вгоняют ее в сценарий Сизифа.

По этому поводу есть чудесный анекдот. В одесском дворе мама высовывается в форточку и кричит пятилетнему сыну:

- Мойша, иди домой!
- Что, я замерз?
- Нет, ты хочешь кушать!

К сожалению, многие родители думают, что лучше природы знают, когда биологическому организму ребенка надо поесть. Что будет, если он поест на 2 часа позже? Или вообще сегодня не поест? Он просто завтра съест в 2 раза больше! **Но это будет его решение! И развитие ребенка не блокируется, и он не будет загнан в сценарий Сизифа.** И, возможно, позже не придется искать причины несчастий многих детей в макроэкономических проблемах!



### 3.6. «Ищу человека!», или Где водятся профессиональные кадры?

*Диоген с фонарем при ярком свете дня ходил по улицам Афин и кричал: «Люди! Где вы??? Ищу человека!» А когда на его крик сбежалась куча народу, он прогнал их: «Да я людей звал! А не вас, идиотов!!!»*

Дорогие коллеги, hr-интернетчики, зарабатывающие деньги на поиске вакансий для безработных специалистов! Наберите побольше воздуха в легкие, чтобы мощно выпустить в мою сторону, ибо сейчас я запущу камень в ваш огород с капустой! Итак, начинаю подрывать ваш бизнес.

Кто из начальников или наших коллег хоть раз не заглядывал на работные сайты в поисках кадров? Успешно? Найденные кадры более 7 лет не только работают на вашем предприятии с высокой эффективностью, но и активно растут в квалификации и по должности?

Не отвечайте. Я сама за вас отвечу. Они так же эффектно уходят от вас через 0,5–1,5 года, как эффектно и пришли. Вы будете спорить со мною, рассказывая об исключениях? Не надо. Мы их тоже знаем. Они лишь подтверждают это правило.

**Искать классного спеца на работном сайте – все равно что искать здорового в больнице! Они там, наверное, есть, но долго перебирать придется**

Почему? Да потому что профессиональные кадры нигде на стороне не водятся! Профессиональные кадры сидят на своих профессиональных предприятиях и, не поднимая головы, вкалывают с восторгом и упоением до зари, иногда забывая, что и за зарплатой забежать бы надо! А не задают первым делом на собеседовании вопрос: каков соцпакет и рядом ли трамвайчик от дома проходит, демонстрируя всем своим видом, что они подарок для любого и у них после вас еще десяток интервью назначено.

Еще хуже с кадрами из источников Центров занятости, агентств по трудоустройству, да и нас, родненьких рекрутинговых агентств, практика посещаемости «заболевшими» кандидатами не обходит! Разве что хедхантеры (охотники за головами) вне этого порочного списка. Один мой знакомый руководитель рекрутингового агентства сказал: «Работая рекрутером, можно разочароваться в человечестве! Разве можно ЭТИХ людей рекомендовать на нормальные предприятия? Им срочно надо на тренинги личностного роста годика на три, безвылазно».

Так, одного топ-менеджера наши коллеги рекрутеры несколько раз успешно продавали на руководящие вакансии. На каждой из которых он держался от полугода до двух лет. У него было эффектное резюме с красивыми достижениями, выраженными по всем правилам науки в цифрах. Этот кандидат считал себя не просто успешным управленцем, но и большим остряком, и для лучшего своего маркетинга на рынке труда озаглавил свое резюме как «Четырежды ТОП-менеджер Российской Федерации». А для меня это – все равно что написать: «Четырежды был болен таким-то вирусом». Стыдиться бы надо, что удержаться не удастся. Или свой интерес к одному предприятию удержать. Поверхностный. Стыдиться и идти «лечиться» от отсутствия методичности. Один из хедхантеров про таких топов сказал, что они, работая на каждом предприятии от полугода до полугода, похожи на воробьев-попрыгунчиков: прыгнул, ничего не сделал, клюнул пару зернышек и наследил после себя небольшой кучкой сами знаете чего. Так и отметился «ТОП-менеджер».

Вот еще распространенное мнение: некоторые работодатели думают, что в кризис, в период сокращений, легче найти себе специалиста! Дорогие руководители, бог с вами! Ведь эти кандидаты уже не то что «больны», они давно «умерли» и выброшены за борт как балласт!

Зачем вам реанимировать их, тратя собственные средства? Да и не ваша это задача, а психологов. При условии, что «умерший» сам обратится за реанимацией к ним.

На одной конференции я с интересом слушала статистику от одного финансово успешного работного сайта. Докладчик с гордостью говорил, что на сегодня наблюдается прирост и числа вакансий, и числа кандидатов. Что, по его мнению, подтверждает эффективность поиска сотрудников через их сайт.

Я сидела и думала, что, видимо, я совсем спятила. Ведь из этих фактов я делаю совсем иные выводы! Ведь это все равно что увеличение койко-мест в больнице в связи с увеличившимся количеством заболеваемости населения! И как можно призывать искать здоровых в этой больнице? Задача – заниматься профилактикой заболеваемости, чтобы не болеть вообще!!! Но тогда фармпромышленность остановится и потерпит убытки! А этого никто не допустит!

То, что на предприятиях образуются вакансии, – здорово! На растущем предприятии всегда есть потребность в хороших кадрах! И значит, средства на них тоже есть. И значит, и кризис у нас заканчивается. Об этом и Президент нам все время говорит. А не верить Президенту мы права не имеем. Но почему у докладчика выводы, что их безработные – ценный товар?

Потом докладчик привел еще одну интересную цифру, которая, по его мнению, говорит о выгодности поиска «недорогих кандидатов» через их ресурс: работодатели предлагают зарплаты выше, чем просят сами кандидаты на эти должности!!! Тут я немножко приободрилась: не совсем я дурочка, видимо. Значит, сами кандидаты понимают, что они «больны», то есть не соответствуют запрашиваемому уровню квалификации!

Но почему мой вывод опять противоположен выводу докладчика? Разве сам докладчик будет покупать по скидке или даже по бесплатной акции ненужную ему пару обуви, если она вообще не нравится и он ее носить вообще не собирается? Разве это экономия и выгода?

### **ВЫВОДЫ:**

Ну так что же нам с вами делать? Кадровикам, внутренним и сторонним рекрутерам и, главное, начальникам? Где отлавливать тех, кто умеет работать, а не красиво об этом рассказывать?

«Худших – везде большинство», сказал древнегреческий мудрец. Поэтому придется выискивать лучших из худших! Где? А все там же. По все тем же малоэффективным источникам поиска. На работных сайтах, в центрах занятости и у нас, в кадровых и рекрутинговых агентствах. Каплю эффективнее – через свои связи и хедхантинг. Самое надежное – отлавливать «полуфабрикатов», не успевших заболеть «вирусами» из числа выпускников вузов, и «доводить до ума» на своем предприятии самим. Правда, это отлавливание еще сложнее. И просеивать – просеивать – просеивать... РАБОТОЙ.

А вообще, на наш взгляд, идеальным вариантом для работодателя было бы не гонять своих кадровиков по источникам поиска, а создать такие условия, чтобы репутация и бренд предприятия сами создавали очередь из тех, кто мечтает удовлетворить свои амбиции у вас! Ведь, по словам Михаила Литвака, «Хороший специалист работу не ищет. Работа его ищет». А мы можем продолжить с другой стороны: хорошее предприятие кадры тоже очень активно не ищет. Они к нему просятся сами.

**Самое надежное – сформировать такую свою репутацию и бренд, чтобы к вам очередь из профессионалов сама выстраивалась!**

Но, дорогие друзья и коллеги, идей величия, что мои слова как-то подорвут бизнес работных сайтов, у меня нет! Ведь стереотипы людей меняются ОЧЕНЬ медленно! А некоторые не меняются вовсе. Что бы я или мне подобные ни говорили, большинство все равно по-прежнему будут перерабатывать тонны резюме в надежде выискать хоть крупинку золота. И периодически их действия будут увенчиваться успехом. Тем более что некоторые сайты уже сами внед-

ряют функции просеивать «наиболее здоровых» от «максимально больных». А значит, ваш огород всегда будет с капустой!

А руководителям, которые на наших управленческих семинарах стонут: «Ну гдеееее же найти хорошие кадры?», я рассказываю анекдот: как-то к товарищу Сталину пришел руководитель Союза писателей товарищ Фадеев. Тот самый, что написал «Молодую гвардию». И так же начал жаловаться:

– Товарищ Сталин, с кем работать? У нас не писатели – у нас бог знает что! Один в запое, другой по бабам, у третьего творческий кризис! Никто ничего не пишет!!! А вы с меня требуете показатели работы! Что делать?

Сталин, медленно поворачиваясь от окна, вынимает трубку изо рта и еще медленнее отвечает:

– Идите, товарищ Фадеев, работайте. Нет у нас для Вас других писателей.

### 3.7. Серьезно-шуточный глоссарий

Любая наука и профессиональная сфера деятельности имеют свою терминологию. Термин должен быть однозначным. Термин должен соответствовать нормам языка, быть эмоционально нейтральным, кратким и удобным. Предлагаем вам ознакомиться с нашим профессиональным языком, которым пользуются специалисты по подбору персонала и рекрутеры в агентствах. Мы пытались найти определения этих терминов в словарях, но преуспели лишь в отдельных случаях с помощью интернета. А также предлагаем ознакомиться с некоторыми сленговыми выражениями, которые были выявлены при исследовании **Ассоциацией консультантов по подбору персонала (АКПП) в феврале 2004 года, ну и полномасштабно гуляют по всемирной паутине.**

- **Алкоголик** – менеджер по продажам алкогольной продукции или вообще специалист с рынка алкогольной продукции. Некоторые из них (хотя и не все) не только не больны алкоголизмом, но и не пьют вообще.

- **Ассесмент (Assessment Center)** – это не место и не какой-то центр, как думают многие. Это – метод комплексной, всесторонней оценки кандидата или работающего сотрудника для выявления у него необходимых для данной должности компетенций. Для этого прописываются так называемые «центры оценки», т. е. ключевые компетенции (профессиональные и личностные навыки и качества), и в форме деловых игр экспертами выявляется наличие этих качеств у рассматриваемых кандидатов.

- **Аутплейсмент** – в буквальном значении «out» означает «вон», а «placement» – «размещение». Это – комплекс мер, направленных на содействие в трудоустройстве увольняемому персоналу за счет бывшего работодателя. Если сказать проще – это цивилизованное увольнение сотрудника. Оно позволяет избежать того, чтобы сотрудник слил «компромат» конкурентам, в отместку унес файлы с конфиденциальной информацией или написал в трудовую инспекцию заявление, что ему платили зарплату «в конверте».

- **Аутсорсинг (Outsourcing – OUTside reSOURce uSING)** – «использование внешних ресурсов» – передача непрофильных для данного предприятия функций сторонним организациям на выполнение.

- **Аутстаффинг – outstaffing** (выведение персонала за штат). В этом случае рекрутинговое агентство не подбирает сотрудников, а оформляет в свой штат уже существующий персонал компании-клиента. При этом сотрудники продолжают работать на прежнем месте и выполнять свои функции.

- **Бенчмаркинг** – это изучение успешного опыта конкурентов в области управления персоналом (включая организационные структуры, распределение функциональных обязанностей и системы мотивации персонала). Наиболее распространенные виды бенчмаркинга: внутренний (сравнение работы подразделений компании), конкурентный (сравнение своей фирмы с конкурентами), общий (сравнение организации с непрямыми конкурентами), функциональный (сравнение по функциям).

- **Джоб-оффер (job offer)** – официальное письменное предложение о работе конкретному кандидату, в котором прописаны условия, на которые сотрудник приглашается работать. Эта бумага юридической силы не имеет, но говорит о серьезных намерениях работодателя нанять на работу данного сотрудника.

- **Длинный список (Long List)** – большой (длинный) список кандидатов, рассматриваемых на вакансию и еще не прошедших всех этапов отбора. Используется как в технологии хедхантинга, так и в других технологиях подбора персонала.

- **Железячник, айтишник** – специалист по информационным технологиям. Он состоит не из железа. Он выглядит как обычный человек. Хотя, если уточнить, не совсем обычный.

Железячники, как правило, отличаются замкнутым характером, специфическим юмором и склонностью к общению с компьютерами, а не с живыми людьми, т. к. первые, по их мнению, гораздо умнее.

- **Кандидат** – человек, претендующий на определенную вакансию и уже прошедший несколько или все этапы отбора.

- **Качественный поиск (или ответственный поиск, или хедхантинг /Headhunting, или хантинг, или Executive Search)** – максимально эффективная технология поиска ключевого специалиста для компании – от анализа рынка кандидатов на данную вакансию до переговоров с каждым из кандидатов с целью их оценки и переманивания. Ключевым элементом технологии является прямой поиск, но технология также включает рассмотрение кандидатов, самостоятельно ищущих работу (со свободного рынка). У многих компаний-работодателей бытует мнение, что хедхантинг – это переманивание конкретного человека. Поэтому, когда будете договариваться по фронту работ, которые хотите поручить агентству, мы советуем определиться в понятиях.

- **Короткий список (Short List)** – короткий список кандидатов, прошедших все этапы отбора и соответствующих требованиям вакансии.

- **Легенда** – вымышленный повод (предлог), придуманный сотрудниками, работающими по технологии хедхантинга. Используя этот повод, ресечеры звонят в компанию-«донор» (или компанию-цель), откуда хотят сманить кандидата, и выясняют информацию, есть ли там нужный кандидат и насколько он соответствует. Например, вам в компанию могут позвонить в качестве потенциального клиента и попросить к телефону ключевого менеджера по продажам. Или от лица компании, проводящей бесплатные тренинги, выяснить список технических ключевых специалистов с телефонами. Удачным ходом было, когда один из ресечеров, который никак до этого не мог узнать контакты первого лица производственной компании, позвонил его секретарю и сказал, что ему случайно перепутали и доставили личную корреспонденцию для их Ивана Ивановича. Но отдать ему он сможет, только если тот лично позвонит ему на мобильный. Против таких «шпионских» действий в компаниях существует масса предосторожностей. Начиная от прослушивания телефонов и просмотра почты – до натаскивания секретарей против таких звонков. Но чем больше будут предохраняться, тем более изощренными будут становиться легенды у хантеров. Поэтому самая лучшая защита своего персонала – это хорошие условия труда и возможности профессионального роста. Ведь далеко не каждого специалиста можно сманить. Если человек развивается в компании и зарплата его устраивает – его и просто на встречу вытащить очень трудно.

- **Лизинг персонала (staff leasing)** – это правоотношения, которые возникают, когда рекрутинговое агентство заключает трудовой договор с работником от своего имени, а потом направляет его на работу в какую-либо компанию на относительно длительный срок – от трех месяцев до нескольких лет. В основном это практикуется в тех случаях, когда услуги квалифицированного специалиста требуются с определенной регулярностью.

- **Манагер** – менеджер. Если вы уже освоились с принципом образования данных терминов, то этимология и здесь будет понятна – это русская транслитерация слова manager, которое переводится как «человек, управляющий кем-то или чем-то». По популярности определения слова «менеджер» в названиях вакансий – других равных нет. Ассортимент весьма широк. Здесь уборщицы («менеджеры чистоты»), продавцы – «Менеджеры по продажам», финансисты («Финансовые менеджеры»), администраторы магазинов («менеджеры» просто), первые лица крупных предприятий (тоже просто «менеджеры»). Думаю, что если бы президента страны подбирали кадровые агентства по заказу народа (интересная мысль), то эту вакансию тоже смело можно было бы назвать «Менеджер страны».

- **Массовый подбор (или массовый рекрутинг, или скрининг, или экспресс-подбор)** – подбор на вакансии, не требующие сложных навыков, согласно формальным критериям.

Кассиры, продавцы-консультанты, сотрудники колл-центров, всевозможные рабочие, швеи и пр.

- **Мотивация** – один из важнейших и трудноизменяемых факторов, учитываемых при приеме человека на работу, который говорит о том, что стимулирует данного сотрудника к активной профессиональной деятельности. Также можно определить как процесс по определению данных факторов, так сказать, «прощупывание кнопок» кандидата. Прощупать для того, чтобы потом воздействовать на них. У многих может сложиться впечатление, что хантеры людьми манипулируют. Но скажите, будет ли долго и успешно работать в компании хороший кандидат, куда его переманили, так сказать, против воли, воспользовавшись слабостями? Не будет. И своим знакомым скажет, что это агентство работает некрасивыми методами. А если он еще и крупный руководитель, то эта «слава» разойдется быстро. И у агентства не будет ни заказов от таких кандидатов, ни порекомендовать их на другие вакансии оно уже не сможет. Хороший хантер – это хороший посредник. И работая на «человеческом рынке», залог успешности его и компании – теплые и профессиональные отношения. Ведь мы и детьми своими, и подчиненными стараемся управлять, но так, чтобы и им от этого польза была.

- **Пиэйки** – это не детали какой-то конструкции. Это – личные ассистенты (РА – personal assistants).

- **Подбор временного персонала (temporary staffing)** – используется при краткосрочных проектах или работах, имеющих срок от одного дня до 2–3 месяцев. Здесь, как правило, речь идет о найме административного и обслуживающего персонала на время проведения выставок, конференций, маркетинговых исследований, промоушн-акций, на время болезни или отпуска штатных сотрудников.

- **Продажник** – менеджер по продажам, хотя человеку, не знакомому с нашим бизнесом, может показаться, что это – продажный человек, продающий и предающий доверенные тайны.

- **Прямой поиск** – выход напрямую на кандидата в конкурирующее или родственное предприятие и переговоры с целью переманивания его в пользу компании-заказчика. Многие считают это понятие тождественным с понятием качественного поиска, или Executive Search, но это только один из элементов их технологий. Некоторые молодые специалисты из кадрового бизнеса, имевшие единичный случай удачного переманивания кандидата, неправоммерно считают себя экспертами в технологии хедхантинга.

- **Развешиваться** – давать объявление о вакансии в интернете.

- **Рекрутинг** – бизнес (или процедура) по поиску специалистов на конкретные вакансии. Значение слова «рекрутинг» происходит от немецкого «recruit», что означает «служба по найму». Начиная со средневековья наемники были значительными фигурами военной истории, ни одно сражение той эпохи не проходило без участия воевавших за деньги. Собственно «рекрутинг» изначально означал вербовку на военную службу.

- **Ресечер** – сотрудник службы (или агентства) по подбору персонала, в обязанности которого входит поиск информации о кандидатах и компаниях. Это те, кто не только придумывает вредоносные легенды, но и, воплощая все это, «шпионит» для сбора информации о ключевых сотрудниках.

- **Снять позицию** – выяснить требования работодателя к кандидатам на вакансию.

- **Собеседование (интервью)** – один из основных и самых достоверных методов оценки кандидатов. Но у него есть большой недостаток: достоверен он только в случае, если собеседование проводит классный специалист.

- **Соискатель (апликант)** – человек, на данный момент находящийся в активном поиске работы, без привязки к конкретной вакансии.

- **Схантить** – переманить кандидата.

- **Финик** – финансовый директор, а не сладкий плод, произрастающий на земле обетованной. Мы бы сказали, что в нашем языке финик – скорее нечто соленое, напоминающее по вкусу мозги, т. к. по сути и профессии является мозгом предприятия.

- **Харе, менпопер, подбиральщик** – менеджер по подбору персонала внутри компании. Этимология этих терминов, по нашему пониманию, от латинского сокращения HR – human resources – человеческие ресурсы, например, как «главрыба», «моссельпром», «массолит». Последнее значение – по смыслу выполняемой работы. Но не подумайте, что они подбирают что-то неприличное или плохо лежащее. Иногда – очень даже приличных специалистов, которые, правда, не всегда «хорошо лежат».

- **Хорьки, харакири** – специалисты в области HoReCa. Эти специалисты, в отличие от их братьев из мира фауны, как правило, очень приятно пахнут разными сортами чая и кофе и прочих напитков, которые подают в сфере гостеприимства. Случаев, чтобы они вскрывали себе животы, – тоже не замечено. Быть хорошим хорьком – весьма почетно. Если заглянуть в словарь, то HoReCa – термин, обозначающий сферу индустрии гостеприимства (общественного питания и гостиничного хозяйства). Название «HoReCa» (акроним) происходит от первых двух букв в словах Hotel, Restaurant, Cafe/Catering (отель – ресторан – кафе/кейтеринг).

- **Чайник** – это не новичок и не бездарь. Это – менеджер по продажам чая.

### **3.8. Афоризмы М. Литвака о кадрах, карьере и управлении**

**1. Слушайся начальника глупого, потому что он глуп, слушайся начальника умного, потому что он умен. С умным договорись, глупого обдурь.**

А если не можешь обдурить, то не говори, что он глуп, а подумай, не глуп ли ты сам. И если ты вдруг придешь к такому неутешительному выводу, я тебя поздравляю: сделан очень важный шаг для выхода из глупого состояния.

Если очень хочется послушаться начальника, то лучше послушаться умного начальника. Если вдруг окажешься прав, он скажет тебе спасибо. Но не дай Бог послушаться глупого начальника и оказаться правым – наживешь врага на все время совместной работы. И зачем тебе спорить с глупым начальником? Если он в результате поумнеет, то его ждет повышение. Неужели это является целью твоей жизни?

И вообще, чем больше глупых распоряжений своего начальника ты выполнишь, тем быстрее его снимут.

Афоризм родился из библейского: «Не спорь с глупым по глупости его, чтобы не стать подобным ему; не спорь с глупым по глупости его, чтобы он не возвысил себя в глазах своих».

Так, главный врач одной из психиатрических больниц отдал распоряжение вести больных и делать врачебные назначения психологам. Кто знает порядки в медицине, тот сразу поймет, что глупее распоряжения придумать нельзя. Ведение историй болезни – святая обязанность врача, и только врача. Лечащие врачи моментально выделили по несколько больных для психолога. Но заведующий отделением этих больных стал вести сам. Ругался он с главным врачом около месяца, и стали они заклятыми врагами. Ему бы выполнить его распоряжение и подстраховать психологов в плане лекарственных назначений! Больные не пострадали бы, но в историях болезни осталось бы письменное подтверждение глупости главного врача, которым воспользовались бы вышестоящие, проверяющие больницу, если бы среди них были враги этого неразумного начальника.

**2. Не думай о деле, а думай о себе. Дело от этого только выиграет, а ты тем более.**

Я врач, но думаю только о себе и о получении для себя большого количества благ. Могу я их получить только в том случае, если буду хорошо лечить больных. Это будет способствовать росту моего авторитета, рекламированию моей деятельности. И я буду стараться хорошо лечить больных не для них, а для себя. Их выздоровление для меня более важно, чем для них самих. Я обратил внимание на этот факт при лечении больных неврозами. Некоторые из них на неосознаваемом уровне не хотят излечения. Но мне приходится преодолевать их сопротивление, ибо мне важно, чтобы они выздоровели.

Я педагог, но думаю только о себе и о получении для себя большого количества благ. Могу я их получить только в том случае, если мои ученики будут успешно осваивать программу, а после этого – лучше устраиваться в жизни. Если этого не произойдет, то никто ко мне не будет приходить учиться. Таким образом, усвоение новых знаний и новых навыков становится не только делом моих учеников, но и моим делом. Для меня это даже важнее, чем для самого обучающегося. Поэтому от нерадивых учеников я избавляюсь, даже если они предлагают мне высокую оплату.

Я – писатель, но думаю только о себе и о получении для себя большого количества благ. Могу я их получить только в том случае, если мои книги принесут тебе пользу. Вот почему я стараюсь их писать как можно лучше и каждый раз прошу тебя воздержаться от покупки, если у тебя есть хоть малейшие сомнения в целесообразности ее приобретения.



Если я думаю о себе, то всегда буду работать в полную силу независимо от того, заплатили мне много или мало, или вообще не заплатили. Даже оказавшись без работы, я все равно буду трудиться, чтобы шлифовать старые навыки и приобретать новые. Если этого не делать, произойдет деквалификация, и когда представится случай получить работу, я им не смогу воспользоваться.

Афоризм возник, когда я увидел на стадионе известного футболиста, который интенсивно тренировался, хотя накануне его исключили из команды. Я поинтересовался, почему он так рьяно занимается, ведь его выгнали. Ответ был таков: «Если я сейчас не буду тренироваться, то потом меня никуда и не пригласят». Вскоре он играл в другой команде.

Очень важное замечание для нашего времени и для тех, кто временно остался без работы.

**3. Лучше искать ошибки у себя, чем у начальника. Свои ошибки я могу исправить, и это будет способствовать моему росту.**

#### **4. С умным просто, с дураком сложно.**

Это понятно без длинных разъяснений. Умный тебя поймет. Не надо будет долго объясняться, оправдываться. Умный, как японская техника, сложная по конструкции, но простая в управлении. Дурак устроен примитивно. Сложность общения с ним заключается в том, что он не осознает, что он дурак. Особенно опасен дурак образованный.

Афоризм подсказан изречением из Библии: «Лучше встретить медведицу, потерявшую своих детей, чем дурака с его глупостями», народным фольклором: «Лучше с умным потерять, чем с дураком найти» и житейской мудростью. О том, что не следует связываться с дураками, написано много. Но дурака не всегда легко определить. Можно согласиться с Шопенгауэром, что не всегда на дураке имеется дурацкий колпак. А Шекспир подметил, что «обличив глупца – вот мудрость мудреца».

Из этого афоризма можно вывести примету: сложный в общении человек глуп. Но если человек в общении прост, это еще не значит, что он умен. Нужны еще и другие показатели, хотя умных следует искать только в этой категории людей.

Итак, с глупым сложно.

Отсюда вытекает еще одна примета: глуп тот, с кем сложно, умен тот, с кем просто; сложно устроен человек, с которым просто; просто устроен человек, с которым сложно.

**5. Благословляйте преследующих вас, ибо гонят они вас, не ведая сами, к светлему будущему.**

Афоризм Елены Рерих. Жизнь многих моих клиентов является полной иллюстрацией этого положения. Послушайте рассказ одного из них.

«Учился я в школе отлично, в мединституте почти так же. Никто меня не преследовал, и вышел я совершенно неподготовленным к жизни. Попал на кадровую службу в армию. Был врачом военно-строительного отряда, который был устроен по образу и подобию тюрьмы, где офицеры были надзирателями, а солдаты – заключенными. Одна разница – биографии здесь не портили, так как это была „почетная служба в армии“. Там я подвергся гонениям и издевательствам со стороны своего „любимого“ командира. Я научился отстаивать свои интересы, но заработал гипертоническую болезнь. Ко мне командир перестал лезть после того, как я угрожал его отравить (разговор шел в присутствии секретаря парткома, который разбирал мою жалобу на него) и написал рапорт вышестоящему начальнику с просьбой освидетельствовать его у психиатра, ибо его вспышки гнева вызвали у меня подозрение, что у него психическое заболевание. Меня уговорили забрать рапорт, но больше он ко мне не цеплялся, да и в моем присутствии на других не кричал. Были и другие преследователи. Дело закончилось увольнением из армии по болезни.

Сейчас я службу рассматриваю как положительное явление в моей жизни. Ругань руганью, но то, что пришлось пережить и увидеть, не снилось моим более благополучным друзьям. Вот только жаль, что не смог воспользоваться предоставленной возможностью: ведь я попал на ракетодом. Моим соседом по койке был такой же неудачник, как и я. Впоследствии он стал космонавтом. В клинике после первых лет счастья я подвергся преследованиям со стороны заведующего кафедрой. У него были любимцы. Сейчас не завидую их судьбе! Думаю, я достиг большего, продвинулся дальше, но главное, доволен жизнью, независим и знаю, куда идти». (М. Л.)

#### **6. Волевой руководитель – глупый руководитель.**

Если у меня не хватает ума доказать своим подчиненным, что мое распоряжение разумно, целесообразно, что его исполнение выгодно для них и учреждения (а именно такие распоряжения делают умные руководители), то мне приходится прибегать к воле. Волю приходится применять и глупому преподавателю, когда он недостаточно умен, чтобы увлекательно проводить занятия, и заставляет зазубривать материал. Это глупо, ибо такое знание непрочно и не приведет к умению. Кроме того, «в чем нет улады, в том и толку нет». Это уже У. Шекспир. Глупы и родители, которые усилиями воли добиваются от своих детей послушания.

Итак, «волевой» – глупый руководитель.

#### **7. Платить работнику меньше, чем он заслуживает, – воровство. (М. Л.) Платить работнику больше, чем он заслуживает, – разврат. (В. Ч.)**

Первую часть этого афоризма я услышала от М.Е. Литвака. А вторая у меня возникла после написания статьи «Стоите ли вы тех денег, что вам платят?». Статья опубликована в книге «Как найти хорошего начальника и хорошего подчиненного?» (В. Ч.)

#### **8. Относись к своему подчиненному как к своему начальнику, ибо подчиненный в душе своей видит себя твоим начальником.**

Может прийти время, и он действительно станет твоим начальником. Таких случаев достаточно много. Не буду приводить примеры, они тебе и так известны. Даже не в этом дело, а в том, что при таком подходе гораздо легче работать и управлять подчиненным.

#### **9. Не борись с подчиненным: в любом случае проиграешь, даже если победишь.**

Победа над подчиненным приводит к моральному поражению («со слабым связался»); поражение – к полной дискредитации и даже к снятию с должности.

Я разработал целую систему, как избавляться от неугодных подчиненных, объединив силы самих подчиненных и оставшись в стороне от борьбы.

Приведу пример, как я борюсь с опозданиями.

Прежде всего я разрешаю опаздывать: «Ради Бога, не суетитесь, когда едете на работу (занятия), а то попадете под машину. Но если опоздаете, то зайдите, не спрашивая разрешения, не объясняя причины опоздания, и не становитесь на цыпочки, когда проходите на место». Мое дело – так начать работу (занятия), чтобы увлечь ею всех присутствующих. Опоздавший, стараясь побыстрее войти в курс дела, начинает вопросами беспокоить окружающих, и они с гневом велят ему не опаздывать. На меня они тоже злятся за то, что я разрешаю опаздывать, но гнев все-таки направляют на опоздавшего. Начальники! Если вам необходимо без шума избавиться от неугодного подчиненного, приходите к нам в центр. Мы вам поможем.

#### **10. Не увольняйся с работы из-за конфликта. Увольняйся, если на ней нет перспективы для личностного роста.**

Я разработал методику психологического айкидо и написал книгу с тем же названием, где дана техника выхода из конфликта. Многочисленные примеры показывают, что когда налаживаются отношения, тогда исчезает необходимость увольняться.

Есть еще один способ уйти от конфликтов – заняться интересным делом.

«Когда я стал заниматься психологией спорта, меня настолько увлекла эта работа, что я перестал реагировать на ругань заведующего кафедрой. А так как я не реагировал, то он меня перестал ругать. Для меня открылся новый мир, в котором я жил даже тогда, когда меня в нем не было».

Это рассказ одного из моих учеников, преподавателя психологии, который по моему совету и при моем содействии ко всем своим нагрузкам добавил еще и занятия психологией спорта. Он довольно быстро, наладив отношения на кафедре, защитился, а вскоре тихо и мирно перешел на более интересную, более перспективную и лучше оплачиваемую работу, что тоже немаловажно.

### **11. Принимай предложение с первого раза, не заставляй себя упрашивать. Принимай предложение с первого раза, второй раз могут не предложить.**

Правило очень важное. Навеяно латинской пословицей «Bis dat qui cito dat» («Дважды дает тот, кто дает быстро»). Если не можешь сразу же приступить к делу, дай принципиальное согласие. Ведь именно его ждет деловой партнер, когда делает предложение. У нас почему-то принято давать согласие с третьего раза. Первый ход всегда должен быть положительным, во втором уже может звучать мотивированный отказ. «Вы хотите пойти со мной в кино?» – «Конечно, с удовольствием. Когда, на какой фильм?» Потом можно отказаться, сославшись на неподходящее время, на нежелание смотреть этот фильм. То же самое и в бизнесе. При такой форме отказа сохраняются хорошие отношения с партнером.

Я специально приучал себя давать согласие с первого раза. Принимал приглашения к столу и в гости с первого раза. Вскоре узнал, кто и как ко мне относится. Так же я поступал и в делах. Дураки и нахалы это принимали за слабость и садились на шею. Их было легко сбросить. Умные, деликатные и часто нерешительные люди ценили это очень высоко и становились инициативными. Умение быстро давать согласие особенно пригодится, когда у тебя появится много конкурентов. Приглашают того, с кем легче договориться.

Это правило подходит и для любовных отношений. Женщины! Любящий вас мужчина не сделает предложения второй раз именно потому, что любит вас, т. е. считает умной, ответственной, доброй, решительной и пр. Поэтому отказ он будет считать продуманным и второго предложения не сделает. Единственное, о чем он вас может попросить, так это указать ему на те качества, которые ему нужно наработать и от каких избавиться, чтобы понравиться такой женщине, как вы. Второй, третий и четвертый раз предложение сделает тот, кто в вас нуждается. Но он будет вас потреблять, а не любить.

### **12. Если работодатель долго не сообщает вам своего решения о приеме или отказе принять вас на работу – примите за него решение сами. Это решение – отказ. И согласно этому решению, действуйте дальше.**

Эта мысль – перепев в отношении к работе афоризма М. Л.: «Говорят, что надежда умирает последней, я бы ее убил первой». Как только дурные надежды убиты – сразу масса энергии к действиям проявляется. И если работодатель сразу не разобрался в ваших достоинствах – может быть, он не так и хорош для вас? И тогда совсем уж и не стоит у него работать? (В. Ч.)

### **13. Перед тем как отказать, подумай; если уж отказал, будь тверд и не поддавайся на уговоры.**

Прочитайте предыдущее правило. Там найдется объяснение и этому. Источники – восточный афоризм: «Уговаривать – значит насиловать» и знаменитая заповедь Иисуса Христа: «... Не клянись вовсе... Но да будет слово ваше: „да, да“, „нет, нет“: а что сверх этого, то от лукавого». Кстати, тот, кто уговаривает, обязательно обманет или предаст. «Клянусь вам (уверяю вас, можете не беспокоиться и пр.), что все ваши счета будут вовремя оплачены!» Если так говорит твой партнер, можешь быть уверен, что все будет наоборот.

Если отказал – значит, уже все обдумал!

#### **14. Хочешь, чтобы о тебе думали хорошо, – отзывайся о себе плохо.**

Проверенное правило. Только следует плохо отзываться о своих достоинствах. У меня для моего возраста (80 лет) не очень выраженная полнота и нет лысины, хотя волосы заметно поредели. Так вот, чтобы обо мне думали хорошо, мне лучше пожаловаться на полноту и облысение. Но если я начну говорить, что у меня фигура Аполлона и густая шевелюра, то партнеры по общению сразу же заметят и некоторый лишний продовольственный запас на животе, и залысины на лбу.

Следовать этому правилу очень важно, когда создаешь себе имидж в деловом мире. Так, герой пьесы А. Островского «На всякого мудреца довольно простоты», знакомясь с сильными мира сего, говорил о своей глупости. А когда ему замечали, что он не так уж глуп, он отвечал, что это просто отдельные эпизоды, а уму-разуму он хочет учиться у своих покровителей. Я сейчас все время ссылаюсь на свой склероз, и мои близкие уверяют меня, что это не так. С большим трудом я принимаю их версию, получая массу «поглаживаний».

#### **15. Рассказывая о себе, начинай с недостатков, рассказывая о другом, начинай с достоинств.**

Это для устраивающегося на работу. Перекликается с предыдущим правилом.

Когда я веду переговоры с заказчиком по поводу предстоящей работы, то говорю ему примерно следующее:

«Мне очень нравится, как работает мой коллега психотерапевт К. Он великолепно владеет методом нейролингвистического перепрограммирования (НЛП). Поэтому если вы рассчитываете на этот метод, вам лучше обратиться к нему. Я обучался этой методике, использую ее в некоторых случаях, но предпочитаю работать теми методами, которые разработал сам (их у меня восемь), а также следующими (далее идет перечисление методов)».

#### **16. Хвали даром, критикуй за деньги. А если не хочешь брать деньги за критику, то и не критикуй.**

Это правило адресовано прежде всего психологам и психотерапевтам. Оно может пригодиться и всем молодым специалистам, у которых еще не изжилась миссионерская позиция.

Я часто нарушал это правило, когда стал заниматься современными методами психотерапии. Помню, как меня очаровал транзактный анализ. У меня возникла мысль, что если всех людей обучить транзактному анализу, то установится благополучие во всем мире. И я, где надо и где не надо, рекламировал транзактный анализ. Какое-то время слушали меня с удовольствием, затем небрежно, а потом и с плохо скрываемым раздражением. А ведь я всем хотел добра! Но благие намерения сами знаете куда ведут. Я приобрел репутацию относительно доброкачественного зануды, что в психиатрии называется легкой паранойальностью, а в быту о человеке говорят, что он помешался на... В данном случае на транзактном анализе. Почему так произошло? Дело в том, что транзактный анализ призывает перестраивать личность, т. е. содержит в себе критику. Следовательно, я говорил людям, что они несовершенны. А это уже форменное безобразие. Я понимаю, что еще дешево отделался.

Пациенты же мои были очень довольны. И правильно, ведь то, за что заплачено, ценится выше.

Но когда началась перестройка, и медицинские, образовательные услуги стали платными, я заметил, что те, кто лечится за плату, выздоравливают быстрее, чем те, кто лечится бесплатно, а при платном образовании усвоение материала гораздо выше, чем при бесплатном.

Дорогие мои читатели! В этом плане купленная вами моя книга может принести вам больше пользы, чем прочитанная мною на эту же тему блестящая, но бесплатная лекция. А если вы сейчас читаете критику в свой адрес, то я правил не нарушил. Я критикую за деньги. Вы за эту книгу заплатили, а какая-то их доля досталась и мне.

А вот хвалить других можно даром и сколько угодно и даже не только можно, но и нужно. И чем больше, тем лучше. Я разработал целую систему «подхалимажа», которая дает желательный результат, при этом «подхалим» не чувствует себя униженным.

### **17. Никогда не оправдывайся, ибо оправдание есть нападение.**

Это совет подчиненному. Если ты оправдываешься, то тем самым заявляешь своему начальнику, что он ошибся, что он дурак. Конечно, начальник будет чувствовать себя оскорбленным и найдет повод, чтобы отомстить тебе. Вот как психологически верно ответил своему начальнику один мой ученик, когда тот заявил ему: «Ты хреново выступил!».

«Да, я действительно хреново выступил. Когда я выступал, то думал, что все хорошо, но теперь, после вашей критики, понял, что выступил хреново. Но что сделано, то сделано. Хреновое выступление у меня получилось потому, что я его не согласовал с вами. Когда мне снова нужно будет выступать, я свое выступление согласую с вами, и тогда оно хреновым не будет!»

На следующий день начальник жаловался на то, что вчера у него сильно болел зуб... (М. Л.) Никогда не оправдывайтесь на собеседовании о причинах ваших трудовых неудач. Старайтесь просто отразить факты. (В. Ч.)

### **18. Хвали при всех, ругай один на один.**

Это совет начальнику. Здесь действует принцип идентификации. Когда хвалят при всех, то и другие будут стараться сделать то, за что хвалят другого. Повышается инициатива подчиненных. Когда ругают при всех, развивается страх, а инициатива снижается. Когда ругают один на один, тяжесть наказания смягчается индивидуальным вниманием.

### **19. Один раз поругал – семь раз похвали.**

### **20. Не предлагай своих услуг. Жди, когда тебя об этом попросят.**

### **21. Никого не критикуй – критикуй только себя. Выгодно и безопасно.**

### **22. Не стой на склоне – поднимайся вверх или спускайся вниз; не ходи по кругу – меняй путь.**

Это совет делающему карьеру.

### **23. Если твой подчиненный хуже тебя соображает, радуйся, что он не сможет занять твое место.**

### **24. Если твой подчиненный тебя не понимает, ты сам виноват – не умеешь объяснять или не знаешь своего подчиненного и даешь ему такие поручения, выполнить которые он не в состоянии.**

**25. Если хочешь, чтобы твои распоряжения выполнялись, давай их тем подчиненным, которые эти распоряжения смогут выполнить.**

**26. Лучше сделать маленькое дело, чем подавать большие надежды.**

**27. Надеется бездельник, деловой человек действует.**

**28. Не ждите, кто-то наткнется на ваше резюме с неясными целями. Сами выберите себе работу и сами выбирайте себе работодателя. Основной принцип, который мы используем на своих семинарах и консультациях по трудоустройству. (В.Ч.)**

**29. Поиск работы – тоже работа. Мысль, по-моему, не моя и не новая. Но дельная. (В.Ч.)**

**30. Несите себя как подарок.**

**31. Перестаньте ходить на собеседования. Ходите на переговоры.**

Вне зависимости от уровня должности и количества профессиональных навыков, если кандидат на собеседовании ведет себя на равных, без заискивания и лебезения, которые навеяны страхом не пройти на вакансию, он всегда производит более хорошее впечатление и, как правило, проходит на вакансию. (В.Ч.)

**32. Принимают на работу по профессиональным качествам, а увольняют по личностным.**

Мысль какого-то умного человека. Отсюда вывод – **принимайте на работу по личностным качествам.**

Первая часть афоризма – известный факт. Вторую предложила я и обосновала в статье «Что такое готовый специалист». (В.Ч.)

**33. Хороший сотрудник стоит дорого. Плохой – еще дороже.**

Кто-то из великих. (В.Ч.)

**34. В группу человек идет не для укрепления группы, а для удовлетворения своих потребностей. Он готов сделать все для укрепления группы, если уверен, что она удовлетворит его потребности.**

**35. В формальной группе – руководитель, в неформальной – лидер.**

**36. Руководитель администрирует – лидер управляет.**

**37. Власть руководителя – от инструкций, власть лидера абсолютна.**

**38. Если человек имеет три и более групп, значит, он несчастен.**

**39. Хороший работник всегда хочет занять место начальника. Если хочешь иметь хороших работников, расти сам и освободи свое место подчиненному.**

**40. Хочешь успешно руководить людьми – найди для них общую цель.**

**41. Сражающаяся группа всегда распадается: при поражении – в поисках виновного, при победе – при дележе добычи.**

Вспомните историю всех завоевателей, да и нашу недавнюю. Когда поссорились демократы?

**42. Не заводи осведомителей, учись необходимую информацию получать сам.**

**43. Хочешь получить информацию о сотруднике – хвали его в присутствии тех, кто может тебе эту информацию дать.**

**44. Хочешь избавиться от антилидера – дай ему повышение.**

**45. Хочешь сделать гадость своему начальнику – расхваливай его перед его начальниками и равными ему по рангу.**

**46. Не злись на сердящегося на тебя начальника, а пожалей его. Ведь ему от его начальника досталось больше, чем сейчас достается тебе.**

**47. Подчиненного не надо учить, ему надо дать шанс.**

**48. Подумай, мыслишь ли ты или повторяешь чужие мысли.**

**49. Завидуют личностным достоинствам больше всего, потому что нет шанса украсть или приобрести их даже теоретически. Их можно только наработать. (По мотивам А. Шопенгауэра) (М. Л.)**

**50. Если научишься выносить ближних, легче становится выносить себя.**

**51. Многие боятся расти. Ведь молния попадает в самое высокое дерево. На высоте дух захватывает, не с кем посоветоваться. Не на кого переложить ответственность за себя.**

**52. Чем больше человек хочет казаться внешне хорошим, тем глубже внутри у него скапливается и желает вырваться наружу плохое.**

**53. Женитесь на одной, но плодотворной идее. Оплодотворите ее своим вдохновением, и она родит вам массу новых идей, которые будут все разными, но в какой-то степени похожими и на маму, и на папу. Но все это будут ваши дети.**

**54. Пессимисты – это живые гробы. Не воскрешайте их.**

**55. Многие борются с чужими врагами, а надо бы со своими. Свои обычно внутри нас.**

**56. Храбрых много, но в душе своей, а не в делах.**

**57. Хочешь – значит должен.**

**58. Если хочешь хоть иногда испытывать чувство радости, никогда, ни от кого и ни от чего не жди ничего хорошего.**

**59. Страдание зависит не от глубины раны, а от того, как человек страдает.**

**60. Все, о чем много думают, становится подозрительным.**

**61. Честный не осознает, что он честен, и поэтому не хвастается этим.**

**62. Если хочешь сохранить себя, не оценивай других так, как оценивает их сосед.**

**63. Если вы хорошо думаете о себе, зачем же вам нужно, чтобы еще кто-то хорошо думал о вас?**

**64. Чужое мнение важно тогда, когда нет своего, даже если это касается самого себя.**

**65. Не советуй начальнику, он сам знает, что делает.**

**66. Не пытайся управлять начальником для того, чтобы управлять коллективом, а управляй начальником для решения своих интересов.**

**67. Мы рабы Божьи, но не рабы рабов.**

**68. Все, что ты имеешь, – это здорово. Но приобрел ли ты себе имя? Имя за деньги не купишь. Некоторые ради имени спускают все свои богатства, но все равно не приобретают его, особенно славное имя. (Не помню, кто сказал) (М. Л.)**

**69. Для человека главным является не предмет, а умение им пользоваться.**

Нередко в квартире человека без использования открыто лежат несметные сокровища. Примером могут служить книги, стоящие у нас на полке. Вот и возможности своего компьютера я использую только на 2 %, а может быть, и меньше. (М. Л.)

**70. Некоторые не грешат только потому, что не имеют возможности. Не стали начальниками.**

**71. Когда идешь к начальнику по собственной инициативе, реши все вопросы за 5 минут. У начальника не проси, а предлагай. Идя к начальнику, подготовь письменную речь. Растеряешься, так прочтешь. В крайнем случае, конспект или тезисы. И не бойся их держать перед своими глазами. Ведь второго раза может и не быть.**

**72. Не приходи к начальнику раньше времени. Обязательно благодари начальника, но по делу, а это всегда можно найти, хотя бы за то, что принял.**

**73. Принимай подчиненного как можно быстрее. Это вы тратите на прием подчиненного 5 или 10 минут. Он тратит на вас все время, которое ждет вашего приема. И все это время он работает плохо.**

**74. Лучше сделать так, чтобы тебя вызвал начальник.**



**75. Здоровое сердце не ощущается, хороший начальник не замечен.**

**76. Позаботься о том, чтобы узнать, правильно ли тебя поняли.**

Проводил я как-то семинар. Одна из его участниц попросила меня помочь ей вернуть мужа-алкоголика, который уже много лет причинял ей одни неприятности. Мы начали с ней работать на эту тему. В это время кто-то из участников спросил, не бывают ли у меня романы с моими подопечными, нередко очень привлекательными женщинами. Я вместо ответа на этот вопрос рассказал следующий анекдот.

Некто, новоявленный Робинзон, попал на необитаемый остров. Он кое-как оборудовал себе жилье, смог наладить процесс питания. Тогда стал актуальным сексуальный вопрос. И он решил поймать для этих целей обезьянку. Но сделать ему это никак не удавалось. Подошел он к берегу моря, пригорюнился, и вдруг увидел, как коршун нападает на лебедя. Наш Робинзон убил коршуна, а лебедь превратилась в прекрасную девушку. И, как в известной сказке, в благодарность предложила свою службу и выразила готовность выполнить любые его желания. Он немного подумал и попросил поймать обезьяну...

Далее у нас шла работа с этой подопечной. Где-то она поддакивала вроде бы по делу, где-то не соглашалась. Но желание заказчика – закон для психолога. Написали мы всей группой амортизационное письмо с целью вернуть ей этого алкоголика. Вечером она пожаловалась на то, что она почти все забыла, своей подружке, с которой она проживала в одной комнате. Та с удивлением спросила: «Неужели все?». «Нет, запомнила только анекдот». Подружка попросила пересказать его. Вот этот пересказ, который шел под гомерический хохот всей группы.

«На необитаемом острове появился принц. Вдруг он захотел есть. Он взял лук и стрелы и погнался за зеленой обезьяной. Выбежал он на берег моря и видит там лебедя. Вдруг лебедь стал принцессой и говорит принцу: „Я твоя, я тебя люблю и хочу, бери меня«. А он ей ответил, что она ему не нужна, и побежал дальше за зеленой обезьянкой».

Психологическая атмосфера в группе была хорошей, моя подопечная не обиделась, более того, после этого оздоравливающего смеха она осознала суть своей проблемы. (М. Л.)

**77. Главное – чувствовать себя королем, а не быть на «королевской должности».**

**78. Бьют в одну щеку – убирай другую.**

**79. Говори так, чтобы тебя мог понять хотя бы тот, кто хочет тебя понять, и так, как ты хочешь, чтобы тебя поняли.**

**80. Человек устает делать не свое дело, а когда он делает свое дело, он не устает, сколько бы он ни работал.**

**81. Лучшая борьба с больной совестью – развитие своего ума. Умному человеку совесть не нужна. Заповеди нужны глупцам.**

**82. Гордый человек находится в состоянии застоя.**

Я горжусь тем, что год назад установил мировой рекорд. Но смогу ли я сделать это сегодня? Гордость всегда уводит человека в прошлое, особенно национальная гордость, когда мы гордимся по сути дела своими предками. Когда человек занят, у него нет энергии на гордость. Наличие гордости – признак безделья. Когда занят, некогда гордиться.

**83. Счастье не в обстоятельствах, а в душевном (эмоциональном) состоянии.**

**84. Дурак в толпе чувствует себя лучше.**

**85. В мечтах часто больше реальности, чем в действительности. Может быть, только в мечтах она и есть.**

Я не мечтаю петь в опере, так как нет голоса и музыкального слуха. От мечты не следует отказываться, но нужно попытаться ее осуществить.

**86. Хочешь стать добрее – добейся успеха.**

**87. Истинный успех – это личностный и профессиональный рост. Его и следует добиваться, т. е. заботиться следует о душе. В общем, как говорил Христос, «... а остальное вам приложится». Богатство и признание общества – это следствие, оно может наступить и несколько позже.**

**88. Отрицательные эмоции – это психологическая простуда, которая может окончиться повышением чувствительности или иммунитетом к соответствующему раздражителю. Все зависит от того, как будешь вести себя во время болезни.**

**89. Не бойся тоски.**

Депрессия – королева отрицательных эмоций: она заставляет задуматься о себе. Все дороги ведут к ней. Она может быть милостивой, и после ее посещения у человека может начаться бурный взлет, но нередко, если ты с ней неверно обращаешься, она приговаривает к смертной казни.

**90. Если грешат простые люди, это не грозит общественному зданию, если руководители – то это грозит разрушением всего здания.**

**91. Относись к несчастью с благодарностью, как к получаемому добру.**

**92. Пока ты учишься, ты молод, по крайней мере, чувствуешь себя молодым.**

**93. Занимайся делами молодежи, и будешь чувствовать себя молодым.**

**94. Труд на развитие своей души – это всегда труд для себя.**

**95. Доводи дело до конца сам. Начатое одним, а законченное другим приписывается тому, кто закончил.**

**96. Человек подобен дереву.**

Корни и ствол – это он сам, ветви – орудия общения. По мере роста нижние ветви со ствола сбрасываются. И духовно выросшему становится неинтересно общаться с духовно отставшим. Он вынужден к нему наклоняться. По мере роста приходится отказываться от общения с отставшими. Тот, кто этого не делает, того старые знакомые могут задержать в развитии. Это отставшие должны тянуться вверх. Кстати, наклоняться труднее, чем тянуться.

**97. Нужно каяться и тогда, когда согрешил против самого себя.**

Но помни, что частое покаяние, подобно часто употребляемому лекарству, перестает действовать. Дети у нас привыкают просить прощения и тут же нарушают данное слово.

**98. Профессионал делает свое дело и не испытывает при этом никакого напряжения. Ты можешь считать себя профессионалом, когда свое дело ты делаешь, не испытывая никакого напряжения. А если испытываешь – значит, еще учишься.**

**99. Раз тебя запрограммировали по образу и подобию Бога, то и стань богоподобным, но только не стремись стать богом.**

**100. Общайся со всеми так, как будто ты общаешься с Богом.**  
(Не мое. – М. Л.)

**101. Общайся со всеми людьми так, как будто они знают все твои тайные помыслы, даже те, которых лучше бы было не иметь вовсе.**

**102. Путь у каждого один. Нельзя свернуть ни вправо, ни влево. Болезни и несчастья как раз и указывают нам, что мы сбились с пути.**

**103. Веди себя дома как в гостях, общайся с женой как с невестой, а с подчиненными – как с начальником, с учениками – как с учителями.**

**104. Самый лучший свет – свет собственного ума.**

**105. Часто тот, кто боится украсть, выдает себя за честного.**

**106. Хочешь сделать вред кому-нибудь – хвали его, и ты натравишь на него врагов своих.**

**107. Скажи мне, кого ты хвалишь, и я скажу, кто ты.**

**108. Скажи мне, на кого ты обижаешься, и я скажу, кто ты.**

**109. Скажи мне, как ты переносишь одиночество, и я скажу, кто ты.**

**110. Если обещали незначительное – обязательно выполните, если что-то значительное – выполните, если можете выполнить. Умный человек не будет рассчитывать на значительное, но на незначительное будет. (По мотивам Ф. Ницше – М. Л.)**

**111. Хочешь жить спокойно – не давай слова, что сохранишь тайну. Хочешь жить спокойно – отказывайся брать тайну на хранение.**

**112. Хочешь стать счастливым – сделай хоть что-нибудь.**

**113. Ум у нас часто на службе правил, а надо бы, чтобы он формировал и исправлял правила.**

**114. Личностный рост – лекарство от всех болезней, решение всех проблем и путь к счастью.**

**115. Скажи мне, кто твои враги, и я скажу, кто ты.**

**116. Мщение это деятельность бездельника. Мстит тот, кому нечего делать.**

**117. Откажись от мщения – и у тебя появится огромный энергетический резерв.**

**118. Стремиться к победе надо над теми врагами, которые сидят в тебе самом. Враги эти суть правила и принципы, не соответствующие нашей природе, но тиранически управляющие нами и живущие за наш счет, оставляя нам одни объедки.**

**119. Грызи гранит науки, а не глотку своему ближнему, если уж хочется что-то грызть.**

**120. Кто сам хорош, тот и о других думает хорошо.**

**121. Когда общаетесь с человеком, решите, хорош он или плох. Если решили, что человек плох, то перестаньте с ним общаться. Если решили, что хорош, то не придирайтесь к мелочам.**

**122. Древние говорили, что застенчивый не ученик, вспыльчивый не учитель. Первый не спросит, второй не объяснит.**

**123. Путь человека является вектором сил природы и принципов, которым его научили. Хорошо, когда силы природы и принципы тянут в одну сторону. Если в разные, то продвижение замедляется, а если между ними угол в 180 градусов, то человек стоит на месте.**

**124. Вначале попроси то, в чем тебе не откажут, а затем то, что тебе нужно.**

**125. Человек, гордящийся только своей национальностью, совсем не имеет личных достоинств. (По мотивам А. Шопенгауэра – М. Л.)**

**126. Не понял – спроси. Еще раз не понял – переспроси. Если опять не понял, больше не спрашивай, не пытай партнера и не ставь его в идиотское положение, а пойди и спроси у другого.**

**Этот уже лучше объяснить не сможет – или, может быть, тебе еще не дано это понять.**

**127. Объясняй не более двух раз. Далее ссылайся на свою некомпетентность.**

**128. Если человек завидует твоему добру, он самое большее что может тебе сделать – отобрать твое добро. Если он завидует твоим личностным качествам, то он убьет тебя, ибо не сможет их приобрести.**

**129. И те, кто придерживается истины, и те, кто выступает против нее, считают, что они придерживаются истины. Но те, кто придерживается истины, допускают, что они могут ошибаться, и спокойно относятся к человеку, имеющему другое мнение. Те же, кто выступает против истины, ни на секунду не сомневаются в своей правоте и ненавидят всех тех, кто придерживается другого мнения.**

**130. Рассказывай о своих успехах всем знакомым. Друзья обрадуются, враги огорчатся. Рассказывай о своих успехах незнакомым. Ленивые посчитают тебя хвастуном. Люди успеха захотят подружиться. О несчастьях говори только профессионалу, который сможет помочь. Друзьям о них не говори, ибо это их огорчит, врагам тоже, ибо это их обрадует.**

**131. Цель дискуссии – понять позицию партнера, цель спора – утвердить свою. Цель дискуссии – найти слабости в своей позиции, цель спора – найти слабости в позиции партнера. Итак, дискуссия – это сотрудничество, спор – это война, борьба. В дискуссии истина проявляется, в споре выкипает.**

**132. Идти на дискуссию (конференцию) нужно с любопытством, а не с позицией.** Позиция – все равно что надетый на голову презерватив: искажает восприятие истины. Детям хорошо, так как у них нет позиции. Лучше ее не иметь вообще, а каждый раз решать задачу с точки зрения разума. Правильная позиция только одна – та, что соответствует законам природы. На нее и следует всем равняться, ее искать, ее отстаивать. Если уже и есть позиции, то лучше, чтобы они были рыхлыми.

Необходимо расчищать авгиевы конюшни принципов и позиций.

**133. Нельзя кормить ребенка через ягодицу, нельзя вести обучение в повелительном и даже повествовательном тоне и при этом надеяться, что что-то будет переварено и усвоено.**

**134. Нужно не производить впечатление, а выражать себя.**

**135. Нужно стараться выполнить, но нельзя стараться произвести хорошее впечатление при выполнении. На дело сил всегда хватит, усилие на впечатления всегда приводит к излишней трате энергии, в результате дело страдает, а впечатление портится. Когда забираешься в гору, тебе некогда думать о том, какое впечатление ты производишь.**

**136. Аморально только одно – быть плохим специалистом. Профессионал не может быть аморальным. У него на это просто не будет времени. Но если он даже с кем-то займется сексом, то партнеру от этого будет двойная польза. Он получит сексуальное удовлетворение и вырастет профессионально; в крайнем случае, вырастет только профессионально.**

**137. Легко быть бескорыстным, когда тебе нечего дать.**

**138. Шанс всегда есть. Но кроме шанса еще необходимо не только умение его увидеть, но и умение его использовать.**

**139. Не бойся ошибок. Ошибки – не грехи. Ошибки – это способы создания чего-то нового, возможно, творчески нового.**

**140. Где живешь, тем и живи.**

В академической атмосфере – публикациями, степенями, званиями, продвижениях по службе. В армии – звездочками. В издательстве – книгами. В торговле – ценами. На бирже – курсами. И т. д. А не можешь этим жить – уходи. А не хочешь этим жить – съедят.

**141. Когда один – думай, когда с кем-то – чувствуй и действуй.**

**142. Нарушать правила тоже нужно по правилам.**

**143. Плохо, когда изобретаешь велосипеды. Но лучше изобретать велосипеды, чем ничего не изобретать. После того как изобретешь несколько велосипедов, осознаешь свое собственное невежество и, прежде чем изобретать, пойдешь в библиотеку.**

**144. Отсутствие детей не может нервировать. Нервировать может только их присутствие. А если нервирует их отсутствие, то это свидетельствует о неудовлетворении чувства собственной значительности, которую следует удовлетворять через продуктивную деятельность, а не через рождение ребенка.**

**145. Не всякий великий человек известен, не всякий известный человек велик.**

**146. Когда хочешь возвысить себя, предложи партнеру услугу. Когда хочешь возвысить партнера, попроси его об услуге.**

**147. Серьезный человек – это снаряд, выпущенный в определенном направлении и не меняющий его.**

**148. Не можешь управлять собою, не сможешь управлять и другими.**

**149. С волками жить – по-волчьи выть. Но волком для этого становиться необязательно.** (Сергей Лавренков, мой ученик)

**150. Лучше говорить правду. Все равно никто не поверит.**

**151. Есть люди, с которыми в историю не попадешь, но в историю влипнуть можешь.**

**152. С ребенком нужно разговаривать, как со взрослым, но не требовать от него, как от взрослого.**

**153. Бог ключ от Рая спрятал вовнутрь человека. Но тот не хочет искать его там.**

**154. Нет ни одной женщины, которая бы вышла замуж за холостяка. Часто сыновья являются психологическими мужьями своих мам.**

**155. Невротическая роза часто не замечает, что она роза, а видит у себя только шипы. Невротичный человек, общаясь с розой, не видит, что она роза, а видит у нее только шипы.**

**156. Сексуальной проблемы не существует, а существует производственная, решение которой перешло на территорию сексуальной проблемы.**

Истинно сексуальная проблема проявляется не страданиями, а отсутствием яркости жизни. Нерешенная сексуальная проблема напоминает комнату, где не произведены малярные

работы. Жить вполне удобно, но некрасиво. Это не значит, что не нужно ее решать, но ее нужно решать только после того, как проведены основные строительные работы.

**157. Не спрашивай разрешения у родителей. А вдруг не разрешат? Все равно же следует поступать по-своему.**

Но всегда спрашивай разрешения у начальников, если не собираешься увольняться с работы.

**158. Идеи величия – основной бич людей. Человек живет так, как будто весь мир вращается вокруг него. Это действительно так. Но вокруг меня вращается мой мир, а ваш мир вращается вокруг вас. Это нужно все время помнить. Каждый человек думает о себе, а не обо мне.**

**159. Лучший способ отомстить врагу – не мстить ему и тем самым держать его в состоянии эмоционального напряжения в течение длительного времени. Он-то будет ждать мести. Здесь как на войне. Затишье вызывает наибольшую тревогу.**

**160. Мстить можно только равному себе или стоящему выше тебя, ибо, если ты мстишь кому-нибудь, ты делаешь его как минимум равным себе.**

**161. Хочешь, чтобы тебя любили, – дай на себе заработать, не лезь в чужие дела, помогай только тогда, когда об этом просят.**

**162. При сомнениях лучше себя переоценить, чем недооценить.**

**163. Не занимайся самообманом. Если сам себя не разоблачишь, то люди тебя разоблачат.**

**164. Преданность – это честолюбие, направленное в будущее (В. Гюго).**

**165. Вера и разум должны иметь одно и то же содержание.**

**166. Будь вождем для самого себя.**

**167. Когда я боюсь порвать с кем-нибудь, я нуль, который не хочет стать единицей.**

**168. Общаясь с другим человеком, помни, что ты не только видишь в нем себя, но и модифицируешь его поведение. В присутствии других он вел бы себя иначе – может быть, гораздо лучше.**

**169. Если тебя страстно желают, то ненадолго.**

**170. Творчество возможно на вершине горы знаний, созданной другими, иначе это превратится только в творчество для себя. Прежде чем изобретать, сходи в библиотеку.**

**171. Если человек плохо переносит одиночество, то он или сольется с массой, толпой, или заболеет неврозом. Отсюда суть правильного воспитания – научиться использовать одиночество, коль избежать его нельзя.**

**172. Если ты осознаешь или считаешь, что человек ниже тебя, и продолжаешь жить/работать с ним, то ты унижаешь прежде всего себя тем, что находишься с человеком, который ниже тебя.**

Мысль возникла, когда мы рассуждали, кто лучше – мужчины или женщины. Постановка вопроса неправомерна. Практика показывает, что в браке многие мучаются оттого, что считают своих партнеров ниже себя. Больше всего они наносят вред себе. Если их партнер примет это положение, тот будет расти, а он сам нет. Мне как учителю, думать, что мои ученики ниже меня, – по сути, делать свою жизнь ужасной. Лучше думать, что они равны мне, а в некотором плане (возможностей) и выше меня. Просто на сегодня они кое в чем мне уступают по знаниям. Все то же применимо и к производству.

**173. Идеален – только Бог. А любой человек – существо, в котором есть и дерьмо, и золото. Просто у каждого они в своей пропорции.** (Поэтому, дорогие читатели! Не ищите идеальных кандидатов, ищите тех, в которых эти ингредиенты находятся в нужной для вас пропорции! – В. Ч.)

**174. Хорошая смазка конфликтам в семейной жизни – хороший секс. (М. Л.) А в производственной жизни – зарплата.** (И опять я пристроилась к гениальной первой части М. Литвака, проведя аналогию с бизнесом. – В. Ч.)



## Список источников

1. Барноходжаев Р.А. Материалы авторского семинара «Рекрутинг – игры для взрослых, или Хороша ложка к обеду». – Ростов н/Д: МарТ, 2002.
2. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 211 с.
3. Беленко П.В., Карелина Н.Д. Материалы авторского тренинга «Погружение в хедхантинг». – М., 2003.
4. Беленко П.В. Хедхантинг: принципы и технологии. – СПб: Питер, 2006.
5. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – Минск: Попурри, 2000.
6. Боярский А. Кадровый перебор// интернет-портал RJB.RU /28.04.2009.
7. Коновалов А. Рекрутер в паутине, или Тактика использования job-ресурсов. URL: [www.hr-journal.ru](http://www.hr-journal.ru), 2004.
8. Литвак М.Е. Командовать или подчиняться. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 384 с.
9. Литвак М.Е. Как узнать и изменить свою судьбу. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 448 с.
10. Литвак М.Е. Если хочешь быть счастливым. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 600 с.
11. Литвак М.Е. Секс в семье и на работе. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 480 с.
12. Литвак М.Е. Из Ада в Рай: избранные лекции по психотерапии: учебн. пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 480 с.
13. Литвак М.Е. Принцип сперматозоида. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 512 с.
14. Литвак М.Е. Психологическое айкидо. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 218 с.
15. Литвак М.Е., Чердакова В.В. Как найти хорошего начальника и хорошего подчиненного? – Ростов н/Д: Феникс, 2018. – 365 с.
16. Литвак М.Е., Чердакова В.В. Как продать себя дорого? – Ростов н/Д: Феникс, 2018. – 154 с.
17. Литвак М.Е., Чердакова В.В. Брак по расчету? – Ростов н/Д: Феникс, 2018. – 407 с.
18. Пиз А. Язык телодвижений. – Н.Новгород: Ай Кью, 1992.
19. Платон. Диалоги Сократа.
20. Поляков В.А. Материалы тренинга «Техника продажи рекрутинговых услуг». – Ростов н/Д: МарТ, 2004.
21. Психология управления (курс лекций). – М.; Новосибирск: Инфра-М.; Сибирское соглашение, 2001.
22. Столяренко Л.Д. Основы психологии: практикум. – Ростов н/Д: Феникс, 1999.
23. Университетское управление. – 2004. – № 3 (31).
24. Хопкинс Т. Искусство торговать: пер. с англ. – М.: Ф АИР-ПРЕСС, 2002.
25. Хорни Л. Невротическая личность нашего времени: самоанализ: пер. с англ. – М.: Издательская группа «Прогресс-Универс», 1993. – 480 с.
26. Чердакова В.В. Стартовый курс консультанта по рекрутингу. Поиск с рынка свободных кандидатов. – М.; Ростов н/Д: МарТ, 2008.