

СОДЕРЖАНИЕ

О чем это я?	7
Что-то вроде предисловия	
Действующие лица	13
Три роли в подборе персонала: клиент, рекрутер и консультант	
Почему не получается	25
Четыре основные проблемы, которые мешают управлять коммуникацией	
Алгоритм общения	45
12 шагов рекрутмента	
Анализ бизнес-ситуации	53
Шаг первый: определяемся с целью — зачем ищем?	
Постановка задачи на поиск	61
Шаг второй: формулируем техническое задание — кого ищем?	
Составление плана поиска	73
Шаг третий: решаем, где, как и сколько кандидатов мы ищем	
Анализ полученных резюме	89
Шаг четвертый: вдумчиво читаем и сортируем отклики	
Проведение телефонных интервью и личных встреч	93
Шаг пятый: готовимся к собеседованиям и выстраиваем коммуникацию с кандидатами	

Принятие первых решений	117
Шаг шестой: анализируем и делаем выводы	
Обратная связь	125
Шаг седьмой: договариваемся друг с другом и даем внятные ответы кандидатам	
Калибровка стратегии поиска и отбора	139
Шаг восьмой: сверяемся с условиями задачи и корректируем план поиска, если это необходимо	
Принятие окончательного решения	145
Шаг девятый: определяемся быстро, четко и без суеты	
Переговоры с успешным кандидатом	151
Шаг десятый: формулируем предложение о работе	
Работа с контрпредложениями	161
Как не терять кандидатов или терять их вовремя	
Администрирование	171
Шаг одиннадцатый: обеспечиваем сотруднику комфортный выход на работу	
Адаптация	181
Шаг двенадцатый: помогаем сотруднику привыкнуть к новым условиям	
Заключение	191

О ЧЕМ ЭТО Я?

Что-то вроде предисловия

Книга, которую вы держите в руках, состоит из практических рекомендаций по рекрутменту. Однако начнется она на исповедально-лирической ноте: здравствуйте, меня зовут Олеся, я 15 лет занимаюсь подбором персонала и однажды сломала человеку жизнь.

В то время я была молодым и перспективным рекрутером в одной большой и очень уважаемой компании. Передо мной стояла четко сформулированная задача: найти хорошего финансиста. Слово «хороший», помимо высокой квалификации, означало, что кандидат должен страстно, до потери сна и аппетита, желать работать именно в этой компании. В идеале — до пенсии.

Поиски оказались долгими и непростыми. Кандидатов было много, но одним, как водится, не хватало компетенций, другим (таких почему-то было большинство) — энтузиазма. Видя нежелание очередного претендента рвать на себе рубашку, доказывая, что название нашей компании он произнес раньше, чем «мама» и «папа», я скучнела. «Извините, но мы не можем взять вас в светлое будущее», — мысленно формулировала я отказ. На каждом интервью я заливалась соловьем, расписывая, какое это счастье и какая честь — работать у нас. Сама я на тот момент едва прошла испытательный срок и все еще была под большим впечатлением от прекрасно составленного этического кодекса на 50 страниц, огромного светлого офиса, ослепительно белой зарплаты,

щедрого соцпакета и перспектив карьерного роста, подобных Гималаям. Я искренне хотела найти человека, который будет разделять мой восторг.

И вот — свершилось! Идеальный кандидат нашелся в другом городе, в тысяче километров от Москвы. Он был молод, образован, позитивно настроен, его профессиональный опыт устраивал меня на 200%, а мотивация не вызвала и тени сомнения. Он действительно очень хотел работать в нашей компании, я же дополнительно подогрела его энтузиазм своими соловьиными трелями. Руководство одобрило кандидатуру, и трудовой договор был подписан. Новый сотрудник переехал в Москву и переступил порог нашего офиса.

Однако все только выглядело совершенно безоблачно. Этому человеку пришлось расстаться с возлюбленной, которая не могла уехать вместе с ним, распрощаться на неопределенный срок с родителями и друзьями, сдать чужим людям недавно отремонтированную «для долгой счастливой жизни» квартиру. Словом, он одним движением перечеркнул всю свою прошлую, отнюдь не плохую, жизнь. Впрочем, ему (да и мне) казалось, что оно того стоит — перед ним расстилались перспективы работы в лучшей в мире компании.

Конечно, я была рада, что помогла человеку встретиться с мечтой, а лучшей в мире компании — увеличить прибыль (что, несомненно, обеспечит такой прекрасный сотрудник).

Офис у нас был огромный, и в следующий раз я встретила своего «идеального кандидата» только через несколько месяцев, в разгар очередного цейтнота выходя из здания в двенадцатом часу ночи. Я едва его узнала. Казалось, он постарел лет на десять. Ссутуленный, мрачный, с бутылкой пива в руке, он шел по лужам не разбирая дороги — ни следа бывшего горения. Из разговора я поняла, что его ожидания

не просто не оправдались — они провалились с оглушительным треском. Светлое будущее на поверку оказалось скучной работой на износ, без выходных и с вечным недосыпом. Объем соцпакета давно не важен, потому что времени и сил им пользоваться все равно нет. Ну а этический кодекс, конечно, составлен хорошо, но в этой ежедневной мясорубке мало кому есть дело до этики — тут выжить бы. Мой «идеальный кандидат» выглядел совершенно сломленным. Он потерял мотивацию не то что к работе, но и к самой жизни. Какой уж там карьерный рост!

Я была в полной растерянности и долго не могла понять, почему так вышло. На собеседованиях кандидат не лгал, а предложенное ему описание работы и компании прекрасно совпадало с его компетенциями и пожеланиями. Упрекнуть себя мне тоже было не в чем — ни слова неправды я не сказала.

Я продолжала искать сотрудников на аналогичные позиции для других проектов, и это по-прежнему было непросто. Редкие правильно мотивированные кандидаты, которых мне удавалось найти, быстро увольнялись. Текучка была страшная, и руководству приходилось сгружать работу на недостаточно квалифицированных сотрудников. В результате число недовольных клиентов росло, и это уже отражалось на репутации компании.

Прямого доступа к «большому начальству» у нас, рядового персонала, не было — все распоряжения приходили через вышестоящих руководителей. Но в какой-то момент, когда отсутствие нужных сотрудников привело к серьезным убыткам, нам все-таки организовали круглый стол с бизнес-подразделениями. Мы начали обсуждать проблему — и... (здесь в воздухе повисает драматическая пауза) неожиданно из первых уст узнали, что влюбленные в компанию финансисты, гото-

вые остаться в ней до конца своих дней, никому не нужны. Да, речь идет о тяжелой, на износ, работе, не оставляющей времени на сон и тренажерный зал. И руководство это прекрасно понимает. Один из менеджеров сказал нам буквально следующее: «Дайте мне мяса на проект. Так и говорите! Пусть человек придет хотя бы на год, потом я дам ему самые лучшие рекомендации — и это будет честная сделка».

В этот момент у меня произошел полный слом мировоззрения. За долгие месяцы поиска мне ни разу не пришлось в голову поставить под сомнение правильность заданных критериев. Ведь они сформулированы в центральном офисе, а «британским ученым», как мы знаем, все известно наперед. Из-за провалов в коммуникации мы потеряли серьезные деньги и массу времени. Мой «идеальный кандидат», получи он с самого начала достоверную информацию о вакансии, скорее всего, никуда бы не поехал. А если бы и принял предложение, то понимал бы, на что идет, — и это было бы честной игрой. На вакантное место пришел бы один из тех, кого я отмела на первом же собеседовании как не готового отдать компании всю жизнь. Он отработал бы положенный год и уволился с хорошими рекомендациями.

В дальнейшем мы без проблем находили подходящих специалистов, которых по разным причинам устраивали такие условия. Кому-то хотелось на время уйти с головой в работу, чтобы отвлечься от непростого периода в личной жизни. Кто-то рассматривал нашу компанию как трамплин к новым карьерным высотам в другом месте. Кто-то просто предпочитал жить по принципу «рывок на пределе возможностей — продолжительный отдых».

В этой истории нет крайнего — ошибки допустили все. Вышестоящий руководитель неправильно понял (а может быть, поленился или побоялся уточнить) один из основ-

ных критериев поиска — и неверно транслировал его мне. Я не рискнула переспросить (даже после встречи со сломленным «идеальным кандидатом», когда было уже совершенно очевидно, что все идет не так). Нанимающий руководитель, поставив нам задачу, отошел в сторонку и никак не контролировал ее выполнение. Если бы мы привлекли к поиску агентство по персоналу, звеньев в коммуникации стало бы еще больше, и, скорее всего, последствия наших ошибок были бы еще серьезнее.

Впоследствии я неоднократно убеждалась, что практически все проблемы в рекрутменте вырастают из подобных ошибок, которые можно обобщить в категорию «недо»: недо спросил, недосказал, недонастоял и т. д. Менеджер по персоналу боится задать начальству лишний вопрос. Начальство слишком занято, чтобы внятно сформулировать критерии поиска или лично встретиться с консультантом из агентства. Консультант решает, что задача элементарна и даже не пытается выяснить у заказчика его истинные потребности. Кандидату сообщают недостоверную информацию о компании и вакансии. В результате мы ищем черную кошку в темной комнате, где ее никогда и не было.

За годы работы рекрутером я прекрасно поняла, для чего нужна наша профессия: чтобы компании получали именно тех сотрудников, которые принесут им максимальную пользу, а сотрудники приходили именно в те компании, которые им подходят. Если же компании теряют деньги, а персонал — здоровье, значит, что-то идет не так. И скорее всего, это «что-то» — коммуникация. Точнее, «недокоммуникация» на этапе, когда кандидат и компания выбирают друг друга.

Любую, даже самую запутанную коммуникационную ситуацию можно разложить на элементарные составляющие, пользуясь несложным алгоритмом. Все ошибки, возника-

ющие при взаимодействии рекрутеров и заказчиков, можно классифицировать и предотвратить. О том, как именно это сделать, и пойдет речь в этой книге.

ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

Три роли в подборе персонала: клиент, рекрутер и консультант

Представьте, что вы ищете сотрудника впервые в жизни. А может быть, так оно и есть на самом деле. С чего вы начнете?

Я предлагаю начать с довольно неожиданного, «экзистенциального» вопроса. Прежде чем назначать дату интервью, изучать резюме и даже составлять описание вакансии, остановитесь и спросите себя: «Кто я?» В следующем смысле: «Какова моя роль во всех этих поисках?» Формулируйте ответ предельно четко: чем лучше вы будете понимать, за что отвечаете, кому и что должны, от кого и что имеете право требовать, тем меньше у вас шансов ошибиться.

К счастью, «найти себя» в подборе персонала совсем не сложно — здесь всего три роли: клиент, рекрутер и консультант.

Конечно, на практике искать нового сотрудника могут как два человека, так и пять (а то и все 25). Но ролей при этом все равно будет три, просто играть каждую из них будут несколько человек, или же две-три роли достанутся одному. Клиентом могут быть хоть десять линейных менеджеров, которые коллегиально оценивают кандидатов. Рекрутером — HR-директор и несколько менеджеров по персоналу, работающих под его началом. Консультантом — целый коллектив кадрового агентства. А нанимающий руководитель, работающий с агентством напрямую,

Роли при подборе персонала



Клиент

Человек, который заказал поиск и будет принимать решения по кандидатам, адвокат бизнес-задачи.



Рекрутер

«Оператор поиска», связующее звено между клиентом, консультантом и кандидатами, адвокат компании-работодателя.



Консультант

Сотрудник кадрового агентства — инструмент, при помощи которого ведется поиск, адвокат рынка труда и носитель внешнего взгляда на работодателя.



Один за всех

Руководитель небольшой компании, где нет отдела персонала и возможности привлечь к поискам агентство. Он играет все три роли.

без менеджера по персоналу, будет одновременно и клиентом, и рекрутером.

Как видите, речь идет о ролях не в привычном большинстве из нас театральном смысле (один актер — одна роль). В этой книге под словом «роль» понимается скорее цель, которую нужно достичь. У клиента это обретение специалиста, подходящего для решения бизнес-задачи, у рекрутера — наем сотрудника, который впишется в компанию, у консультанта — поиск кандидата, который соответствует запросам клиента и рекрутера и при этом существует на рынке труда. Успешным рекрутмент становится тогда, когда достигнуты все три цели. А возможно это только в том случае, если между

сторонами — полное взаимопонимание, недоговоренности отсутствуют и все действия согласованы.

Итак, как же вести себя в зависимости от выпавшей вам роли?

ЕСЛИ ВЫ ОДИН ЗА ВСЕХ

Честно говоря, вам не позавидуешь — вы оказались в довольно шизофреническом положении. Так себя и воспринимайте — как человека, состоящего из трех субличностей, и интересы каждой необходимо учитывать. В вашем случае словосочетание «построение коммуникации» следует понимать в первую очередь как способность уложить в собственной голове весьма разноплановые задачи и научиться уделять им равное внимание.

Самая распространенная ошибка менеджеров, которые самостоятельно ищут себе сотрудников, — это включение «режима клиента» и полное игнорирование эйчарской составляющей поиска. Проявляться это может по-разному: кто-то смотрит только на профессиональный опыт кандидата и пренебрегает его личными качествами и мотивацией, которые в норме обязательно должны соответствовать климату компании и специфике должности. Кто-то упорно ищет сотрудника с взаимоисключающими навыками, не понимая, как устроен рынок труда. Кто-то не утруждает себя обратной связью с кандидатами, чем серьезно подрывает репутацию своей компании.

Еще одна серьезная ловушка для одиночки — отсутствие плана поиска и вообще каких-либо алгоритмов. Логика проста: «Я ведь сам прекрасно знаю, кто мне нужен, зачем мне все эти списки и контрольные вопросы? Вводишь поисковый

запрос на соответствующем сайте и за пять минут находишь 50 кандидатов». Менеджер интуитивно составляет описание вакансии, по наитию проводит интервью и часто принимает необоснованные решения просто потому, что идея обосновывать свои действия перед самим собой кажется довольно странной.

Что делать

1. Постарайтесь **найти себе помощников**. Как минимум экспертов в сфере рекрутмента, к которым можно обратиться с вопросом в случае затруднений. Это могут быть бывшие коллеги или представители агентств, с которыми вам доводилось работать раньше, ваши личные знакомые или даже друзья по соцсетям.
2. Обязательно **следуйте алгоритму поиска**, даже если вам кажется, что команде из одного человека алгоритмы ни к чему. Вы можете воспользоваться 12 шагами рекрутмента, которые рассматриваются в этой книге, или любой другой инструкцией. Главное тут — не надеяться, что все само как-нибудь сложится, естественным путем.
3. Сознательно **разделите все свои действия** и соображения в процессе поиска **на три части** («Клиент», «Рекрутер» и «Консультант») и на каждом этапе последовательно выступайте в каждой роли. Можно даже спрашивать себя вслух: «Что я должен сделать как клиент/рекрутер/консультант? Что важно на данном этапе?» В этой главе я расскажу о правах и обязанностях каждого — клиента, рекрутера и консультанта. Они преднамеренно описаны так, будто речь идет о конкретных персонажах — в том числе для того, чтобы облегчить одному за всех понимание

собственного «единства в трех лицах». Договариваться ему придется с самим собой, требовать — тоже с себя, и делать это будет значительно проще, если представить себя тремя разными людьми.

4. **Уделите внимание построению коммуникации с кандидатом.** Если менеджеры по персоналу и сотрудники кадровых агентств, как правило, понимают, как представлять вакансию, проводить собеседование, выявлять потребности и давать обратную связь, то для вас это вполне может быть темным лесом.

ЕСЛИ ВЫ КЛИЕНТ

Клиент — самый главный человек в процессе подбора персонала. Именно он берет на себя ответственность за действия всех участников поиска. Именно он принимает решение взять в команду нового человека (а дальше — либо плодотворно работать с ним долгие годы, либо жестоко разочароваться в первый же день). Именно клиент — конечный потребитель продукта поиска, за ним всегда последнее слово. Конечно, прав у него больше, чем у остальных участников процесса, но и ответственность за результат лежит в первую очередь на нем.

Что делать

1. **Взять на себя ответственность за исход предприятия.** Да, искать сотрудников — прямая обязанность менеджеров по персоналу и консультантов из агентства, и никто не просит вас делать за них всю работу. Но задать координаты, при необходимости скорректировать их, вникнуть в происходящее, найти время для встречи с представителем

- ми агентства и интервью с кандидатами, а также вовремя принять обдуманное решение — это уже ваша ответственность. И чем активнее вы участвуете в процессе, тем выше шансы, что поиск завершится быстро и успешно.
2. **Быть командным игроком** — максимально честным и открытым. Увы, телепатия редко входит в список умений даже самых лучших рекрутеров, поэтому лучше один раз проговорить все до мелочей, чем потом пачками отметить резюме неподходящих кандидатов, теряя время и деньги. Если что-то в условиях задачи изменилось — об этом нужно сразу же сообщить рекрутеру и консультанту. Увы, бывают случаи, когда, поставив задачу по поиску сотрудника перед HR-отделом, клиент самостоятельно находит нужного кандидата и попросту забывает сказать об этом рекрутерам. В результате те зря тратят свое время. Кроме того, подобные ситуации сказываются на репутации компании.
 3. **Спуститься с небес на землю.** Если вам нужен жесткий и напористый продажник, способный на 150 холодных звонков в день, а после этого и на отчетность, будьте готовы к тому, что вам его не найдут. Не потому, что рекрутеры не умеют работать, а потому, что пожелания эти — взаимоисключающие. Придется скорректировать требования — либо боевые качества, либо отличное умение работать с бумагами. Здесь очень важно уметь прислушиваться к рекрутерам и консультантам и ни в коем случае не становиться «клиентом, который всегда прав».
 4. **Соблюдать** не только правила игры, но и **сроки**. Вдумчиво прочитать резюме — это дело пяти минут. Но резюме — это не просто текст, за ним стоит живой человек с надеждами и стремлениями, и каждый день ожидания ему ва-

жен. Возможно, именно тот человек, чье резюме валяется на вашем столе уже две недели, идеально вам подходит, но когда вы поймете это, он уже найдет другую работу.

Чего требовать от остальных

1. Детальный отчет о ходе выполнения задачи. Допустим, спустя две недели рекрутер утверждает, что вакансией не заинтересовался ни один кандидат. Можно удовлетвориться этим ответом и ждать дальше. А можно проверить, как именно и кому презентовали вакансию, с какой формулировкой кандидаты от нее отказывались и т. д. Возможно, предложение было сформулировано неверно, возможно — не по адресу. Не стоит воспринимать работу рекрутеров как некое таинство, даже если они сами ее так преподносят. В конце концов, пожинать плоды будете именно вы.
2. Вы не рекрутер и, скорее всего, не разбираетесь в тонкостях поиска персонала (да и не должны). Вы имеете полное право требовать от профессионалов этой сферы информационной поддержки. Как лучше сформулировать требования к кандидату, как провести интервью, как дать адекватную оценку резюме — все это вам могут и должны рассказать.

ЕСЛИ ВЫ РЕКРУТЕР

Внутренний рекрутер — это в первую очередь охотник за балансом: между субъективными пожеланиями клиента и стандартами корпоративной культуры, между идеальными требованиями к кандидатам и реальным положением дел

на рынке труда, между выгодой компании и сохранением ее репутации. В основе управления коммуникацией в подборе персонала будет именно баланс. Поэтому рекрутер подчас вынужден сидеть на нескольких стульях одновременно.

Что делать

1. Соблюдать **интересы компании**. Да, вы ищете сотрудника для конкретного руководителя в конкретный отдел, но при этом обязаны держать в голове общую концепцию того, какие люди подходят компании. В крупных корпорациях ключевые требования к сотрудникам часто прописаны в этических кодексах, что облегчает задачу, но всегда есть нюансы. Допустим, вам нужно подобрать сотрудника в коллекторский департамент (то есть этот человек должен быть жестким и бескомпромиссным). Однако компания в целом имеет имидж уютного, почти домашнего бизнеса, и люди в ней работают соответствующие. Значит, нужно найти такого кандидата, который при всей суровости будет как минимум в состоянии вежливо разговаривать. Сюда же, к защите интересов компании, стоит отнести соблюдение единых стандартов найма. Не допускайте ситуации, когда найденные по знакомству люди принимаются на работу под честное слово, в то время как остальные кандидаты проходят длинную череду испытаний, — это тоже ответственность рекрутера.
2. **Стать переводчиком** и дипломатом в общении клиента и консультанта. Для начала нужно на 100% понять клиента. Лучше переспросить лишний раз (или 10, 20, 30 раз), чем передавать неверную информацию дальше по цепочке. То же самое касается четкой обратной связи

клиенту — особенно в тех случаях, когда клиент и консультант напрямую не общаются (это, конечно, очень плохо, но часто встречается).

3. **Разобраться в профессиональных требованиях** к кандидату. Худшее, что вы можете сделать, это занять позицию «Я рекрутер и ничего в этом не понимаю. Поговорите на профессиональные темы сами, а я постою в сторонке». Если вы ищете инженера по горячедеформированным трубам, вы должны понять, чем эти трубы отличаются от всех остальных и что значат все те слова, которые написал заказчик в требованиях к соискателям. Иначе все проведенные интервью будут бессмысленной тратой времени (как вашего, так и чужого).
4. **Быть честным** при взаимодействии с консультантами. То, как вы строите общение с партнерами, — это одна из составляющих репутации компании. В этом смысле ваша задача — вовремя информировать агентство о ходе поисков. Например, если в компании появляется внутренний кандидат, об этом стоит сообщить агентству. Самые честные клиенты сначала ищут кандидата внутри, а уже потом отдают позицию в работу агентствам.

Чего требовать от остальных

1. От клиента вы тоже вправе требовать честности, достаточного количества информации и ее внятности. Переспросить или уточнить детали задачи — это одновременно ваши право и обязанность. Кроме того, при наличии сомнений вы можете перепроверить полученную информацию — предсказывая бурный рост отдела и вытекающую отсюда потребность в сотрудниках, клиент вполне может ошибаться.

2. Агентство, разумеется, должно быть проактивным, четко соблюдать взятые на себя обязательства и все сроки. И оптимальный подход здесь — составление дополнительного соглашения, в котором все сроки и обязательства будут детально прописаны. Такой документ избавит вас от лишнего стресса и извечной проблемы сотрудничества с кадровыми агентствами — размытости критериев оценки их работы. После прохождения первых этапов поиска такое соглашение можно подкорректировать и переформулировать, исходя из реального положения дел.

ЕСЛИ ВЫ КОНСУЛЬТАНТ

Если представить себе, что поиск сотрудника — это полет на Superjet, то клиент будет пилотом, рекрутер — штурманом, а консультант — самолетом. Кадровое агентство — это не что иное, как инструмент для достижения цели, однако инструмент высокотехнологичный и умный, способный во многом взять на себя управление процессом.

Что делать

1. **Иметь технологию** и четко ей следовать. В вашем случае во главе угла — дисциплина, тщательно прописанные и прозрачные для всех участников процесса алгоритмы действий, безукоризненное соблюдение сроков.
2. **Вовремя сигнализировать о проблемах.** Каким бы совершенным ни был механизм, что-то может пойти не так — ведь вы имеете дело с людьми. И чем раньше вы сообщите клиенту о возникших проблемах, тем меньше ущерба они

нанесут общему делу. Это касается и ваших собственных ошибок, и сомнений в предоставленной клиентом информации, и сбалансированности его требований, и послания, которое он хочет транслировать кандидатам. Если вы понимаете, что соискатели не лучшим образом реагируют на презентацию компании и вакансии, сообщите об этом клиенту не затягивая. Предложите скорректировать подачу информации, порекомендуйте, как именно это можно сделать. Словом, обязательно давайте обратную связь, даже если она выглядит не слишком оптимистично.

3. **Заботиться о репутации** клиента. Для кандидатов вы в некотором смысле становитесь представителем компании-клиента, и здесь ваша главная задача — не навредить. Например, если рекрутер — молодая неопытная девушка, сообщать об этом соискателям ни к чему. К предложению компании этот факт никакого отношения не имеет, а вот репутации ее может повредить.
4. **Быть проактивным.** Для успешной работы недостаточно формального следования технологии — нужна искренняя вовлеченность. Вы должны на какое-то время почувствовать себя частью компании, понять ее, проникнуться ее корпоративной культурой — словом, быть настоящим хамелеоном. Не поленитесь лишний раз съездить к клиенту в офис, посетить какие-то мероприятия, побывать на интервью.

Чего требовать от остальных

С точки зрения полномочий консультант находится в самом невыгодном положении. В сущности, требовать можно только предоставления достаточной для работы информации, соблю-

дения правил игры и оговоренных сроков. Да и здесь временами приходится проявлять гибкость — в конце концов, максимум «клиент всегда прав» никто не отменял. Но требовать это вы обязаны — ведь в противном случае услуга не будет оказана качественно, а значит, и браться за ее исполнение вы не имеете права. Риски компании нивелируются подписанным соглашением о конфиденциальности.

**Два главных требования,
которые применимы ко всем трем ролям:**

ЧЕСТНОСТЬ
соблюдение правил

ПОЧЕМУ НЕ ПОЛУЧАЕТСЯ

Четыре основные проблемы, которые мешают управлять коммуникацией

Когда речь идет о людях, вывести математическую формулу успеха трудно. Коммуникация, а особенно в рекрутменте, полна нюансов. Ошибки, которые мы совершаем в общении с клиентами, кандидатами, начальством и подчиненными, обычно имеют одни и те же корни. Все они растут из наших личных особенностей — или, выражаясь прямо, недостатков. Первый шаг, который нужно сделать на пути к успешной коммуникации, — честно признаться себе, что недостатки у вас есть. Это может быть очень сложно и даже болезненно, но иначе никак. Второй шаг — начать устранять эти недостатки или хотя бы взять их под контроль.

В этой главе я хочу предложить вам простую классификацию проблем, которые мешают клиентам, рекрутерам и консультантам быть успешными в процессе подбора персонала. Надеюсь, что она поможет вам выявить собственные коммуникативные провалы и избавиться от них.

Я выделяю четыре основные причины коммуникативных проблем:

- недостаток знаний;
- неорганизованность;
- неразвитые коммуникативные навыки;
- страх.



Если вы один за всех

Хотя у вас и нет помощников, с которыми нужно выстраивать общение, это не значит, что перечисленные проблемы никак не отразятся на вашей работе. Во-первых, вам в любом случае придется взаимодействовать с другими — кандидатами, начальством, экспертами, бухгалтерией (при найме сотрудника). Во-вторых, неорганизованность и недостаток знаний не превращаются из вредящих работе минусов в плюсы или хотя бы в нейтральные качества, даже когда вы трудитесь в одиночку.

НЕДОСТАТОК ЗНАНИЙ

Ваша ли это проблема?

Отметьте утверждения, которые верны для вас, и подсчитайте свои баллы. 1 балл за каждый ответ «да», 0 — за каждый ответ «нет».

1. Вы затрудняетесь описать ежедневные обязанности, которые предстоит выполнять кандидату на предлагаемой работе.
2. Вы не понимаете, что из обозначенных достижений кандидата действительно будет достижением, а что просто красивой цифрой в резюме, и не знаете, как это проверить.
3. Резюме кандидатов кажутся вам подходящими, однако вы получаете отказ по резюме:
 - менее чем в 50% случаев — 0 баллов;
 - более чем в 50% случаев — 1 балл.
4. На интервью с кандидатом вы предпочитаете задавать общемотивационные вопросы и не углубляться в оценку опыта.

5. Вам не интересна профессия кандидата.
6. Вы обычно предлагаете кандидату ознакомиться с описанием позиции вместо того, чтобы самому обо всем рассказать.

Если вы набрали:

- От 0 до 2 баллов: все в порядке. Скорее всего, ваша проблема кроется в чем-то другом.
- От 2 до 4 баллов: вам есть над чем работать, но в целом вы на верном пути.
- От 4 до 6 баллов: да, это ваша проблема.

К чему это приводит

Худшее, что может сделать рекрутер или консультант, который не разбирается в профессии кандидата, — сказать: «Это не моя задача» и ограничить круг вопросов стандартным набором про мотивацию и компенсационный пакет. Конечно, деньги важны, но без необходимых профессиональных навыков кандидат их вряд ли получит. Вопросы по верхам при поиске узкоспециализированного сотрудника тоже не хватит: вряд ли вы сумеете оценить квалификацию нефтехимика, просмотрев наискосок таблицу Менделеева. А разница может быть большая — например, менеджеру по продажам в одном случае необходимо будет вести контракты сроком два-три года на десятки миллионов евро и общаться с главными технологами, в другом срок составит шесть-восемь месяцев, а контактными лицами будут директора по закупкам. Совершенно разные профили работы и, как следствие, личности. Если вы думаете, что эту разницу рекрутер понять не в состоянии или не должен, — вы ошибаетесь. И в состоянии, и должен!

Много лет назад, будучи менеджером по персоналу в одной компании, я с помощью кадрового агентства искала аудитора. Консультант регулярно звонил мне и просил пояснить те или иные профессиональные требования к кандидатам. Я подробно объясняла, а через неделю ситуация повторялась. Я снова объясняла — и снова безуспешно. Агентство упорно присылало мне резюме совершенно неподходящих специалистов. Я потеряла массу времени, прежде чем осознала — все мои попытки разъяснить агентству нюансы бессмысленны. Поняла я это в тот момент, когда меня спросили: «А как связана аббревиатура РСБУ с бухгалтерским учетом?» Я тут же прекратила сотрудничество с этим агентством.

Вина, конечно, целиком лежит на мне: я не должна была полагаться на презентацию агентства, их уверения в том, что лидер практики будет лично курировать эту вакансию и вообще 15 лет подбирает одних аудиторов. Следовало задать несколько квалификационных вопросов консультанту, который с нами работал. Но, как говорится, задним умом мы все крепки.

На первый взгляд может показаться, что недостаток знаний — это проблема, с которой сталкиваются только рекрутеры, внутренние или внешние, но уж точно не нанимающие менеджеры. Вроде бы логично: кому, как не начальству, разбираться в компетенциях своих подчиненных? Однако в реальном мире руководителям, особенно высокого уровня, знаний для адекватной оценки кандидата не хватает ничуть не реже, чем менеджерам по персоналу.

Приведу недавний пример. Коммерческому директору химической компании, в подчинении у которого девять специализированных отделов, нужно было провести интервью с кандидатами. Само собой, этот руководитель детально знал только одну, свою специализацию, а представления

об остальных направлениях работы департамента у него были совершенно общие, скорее экономические. Оценить компетенции узкого специалиста из смежной области ему было сложно. Однако из страха испортить свою репутацию всезнающего начальника он не рисковал задавать «дилетантские» вопросы, которые помогли бы ему понять профессиональный уровень кандидата. Я присутствовала на нескольких интервью. Клиент не задал самых очевидных вопросов и принять решение пытался интуитивно, по «блеску в глазах». А это, как известно, дело наживное. Кроме того, энтузиазм на интервью не всегда гарантирует энтузиазм на рабочем месте.

Что с этим делать

1. **Признать, что вы действительно не все знаете.** Этот пункт касается в первую очередь нанимающих менеджеров — страх упасть с пьедестала часто заставляет их принимать решения на основании своих догадок, а не фактов. На деле же совершенно нормально сказать рекрутеру, что вы не ориентируетесь в компетенциях профессионального ассистента, или попросить помочь разобраться в навыках инженера с узкой специализацией. В глазах кандидата вы нисколько не упадете, если скажете на интервью, что вы не специалист в его области, и попросите разъяснить что-нибудь простыми словами. Люди, способные признаваться в своем незнании, обычно вызывают уважение. Стив Джобс, проводя интервью, всегда предлагал кандидатам рассказать о том, чего он еще не знает. Если ему становилось и интересно, и понятно, то он нанимал этого человека. И вообще, многие кандидаты воспринимают

подобный ход как часть интервью — своеобразный тест на развитость коммуникативных навыков. Да и вообще, умение объяснять сложные вещи простыми словами весьма востребовано.

2. **Заглянуть в «Википедию» и учебники, поискать информацию в Интернете, позвонить эксперту.** Если нанимающий менеджер может позволить себе пропустить этот пункт, перепоручив его менеджеру по персоналу или кому-то из подчиненных, то для рекрутера он обязателен. Базовые знания о любой профессии можно получить из открытых источников — достаточно просто не полениться их открыть. Ровно на том месте, где учебник становится вам непонятен, есть смысл звонить человеку, который специализируется в этой области, и задавать ему вопросы. Это может быть бывший кандидат или клиент, сотрудник с предыдущего места работы — кто угодно, лишь бы у него можно было проконсультироваться по возникшим вопросам. Изучить стоит не только техническую, но и экономическую сторону профессии: как устроен этот рынок? Как выглядят резюме сотрудников из лидирующих компаний? Как устроены сами компании? Все вопросы, на которые не получается найти ответ в Интернете, опять же, задаем эксперту.
3. **Составить список квалификационных вопросов для интервью.** Если вы рекрутер, желательно делать это вместе с клиентом. Если же по каким-то причинам клиент на контакт не идет — снова привлечите эксперта. Проведя несколько интервью, вы начнете чувствовать себя увереннее, и необходимость в списке отпадет. Но на первых порах он незаменим. Кстати, неплохая

идея для рекрутера — после интервью присылать клиенту ответы кандидата на квалификационные вопросы в письменном виде.

4. **Получить информацию из первых интервью.** Хороший способ избежать непонимания и вытекающих из него провалов в коммуникации — попросить рассказать о своей профессии самого кандидата. Консультантов моего агентства я учу договариваться об этом с кандидатами еще на этапе телефонного звонка. Для этого достаточно сказать, что подобным проектом вы занимаетесь впервые, и попросить соискателя разговаривать с вами простым языком. Человек заранее знает, что будет иметь дело не с экспертом в своей области, расслабляется и гораздо лучше раскрывается на интервью. Бывает, что кандидаты возражают: «Зачем мне тогда с вами встречаться? Пришлите описание вакансии, а я отвечу, подходит ли она мне». Своих консультантов я учу отвечать следующим образом: «Верно, вашу работу я не знаю, зато знаю свою, поэтому буду очень рада пообщаться с вами лично».

НЕОРГАНИЗОВАННОСТЬ

Ваша ли это проблема?

Отметьте утверждения, которые верны для вас, и подсчитайте свои баллы. 1 балл за каждый ответ «да», 0 — за каждый ответ «нет».

1. Ваш рабочий день не нормирован.
2. Вам присущи забывчивость, усталость, непреходящее чувство вины.

3. Чаще одного раза в неделю вы выполняете поручения, не относящиеся к вашим прямым обязанностям.
4. Ваш день запланирован менее чем на 70%.
5. Вы регулярно переносите встречи или сроки выполнения проектов.
6. Ваша работа напоминает подвиг.
7. Ваши обещания по срокам выполнения задач бывают заведомо невыполнимы.

Если вы набрали:

- От 0 до 3 баллов: все в порядке. Скорее всего, ваша проблема кроется в чем-то другом.
- От 3 до 5 баллов: вам есть над чем работать, но в целом вы на верном пути.
- От 5 до 7 баллов: да, это ваша проблема.

К чему это приводит

К сожалению, перегруженный, перерабатывающий и усталый менеджер по персоналу — чуть ли не норма в большинстве компаний. И ладно, будь это просто эйчарской фишкой, поводом покрасоваться перед коллегами или собственным начальством. Но в действительности рекрутеры часто используют свою нагрузку как средство манипуляции внутренними заказчиками. «Вас тут 20, а я одна», — заявляет менеджер по персоналу и с чистой совестью тормозит процесс. И часто даже не понимает, что вообще это делает.

Последствия этого бывают весьма печальными. Не так давно я столкнулась с ситуацией, когда идеально подходящий и одобренный клиентом кандидат не вышел на работу просто потому, что менеджер по персоналу забыла ему

позвонить. Дело было в пятницу, она закрутилась, не набрала номер — а в понедельник было поздно, потому что кандидат уже устроился в другую компанию (он продавец, а представители линейного персонала иногда принимают решение в течение нескольких часов). Другой пример: коммерческий директор, которого мы в муках искали несколько месяцев, чуть не уволился из компании уже через две недели. «Вы знаете, он уже успел со всеми познакомиться, такой молодец!» — щебетала мне в трубку менеджер по персоналу. А дело оказалось в том, что ему так и не выделили ни рабочего места, ни компьютера, поэтому знакомиться со всеми, причем лично — это было единственное, чем он мог заниматься. Причина банальна: менеджер по персоналу, отсылая письмо о выходе на работу нового сотрудника, забыла поставить в копию службы, которые должны были этим заняться. Причина подобных ошибок одна — неумение организовать свое рабочее время.

В одной из компаний, с которыми я работаю на данный момент, с вечной перегрузкой рекрутеров решили бороться радикальными методами — ответственность за результаты поиска переложили на линейных менеджеров. В результате рекрутеры окончательно перестали проявлять активность, что совершенно закономерно: зачем утруждать себя тем, за что ты не отвечаешь?

Справедливости ради надо сказать, что неорганизованность — это болезнь не только рекрутеров. Нанимающие менеджеры подвержены ей в той же мере. Вечная занятость, нехватка времени на «всякую ерунду» вроде просмотра резюме или встречу с представителями агентства, неспособность вовремя прийти на интервью или дать ответ по кандидату часто становятся обязательными атрибутами имиджа «большого начальника». В результате подходящие

кандидаты устают ждать и находят другую работу, вакансии остается незакрытой, компания теряет деньги, страдает ее репутация.

Цивилизованный мир давно понял, что ежедневный уход с работы глубокой ночью и заваленный непросмотренными документами стол — это отнюдь не показатель прекрасной работы. Напротив, настоящий профессионал успевает выполнить все свои задачи в рамках стандартного рабочего дня, после чего у него остаются силы на семью, хобби и отдых. Если же этого не происходит — значит, вы просто не умеете структурировать свое время, и гордиться тут нечем.

Что с этим делать

1. **Прекратить перерабатывать.** Между прочим, во многих европейских компаниях сотрудников за это штрафуют!

Возьмите себя в руки, глубоко вдохните и прекратите истерику. Систематизируйте свои задачи, почитайте книги по тайм-менеджменту — словом, научитесь укладываться в отведенные вам Трудовым кодексом восемь рабочих часов. Как только вы выйдете из состояния перманентной полуистерии и хронической усталости, проблемы вроде «забыл позвонить», «не успел просмотреть» или «ой, не подтвердила встречу, а кандидат уже пришел» исчезнут сами собой.

2. **Проактивно формировать ожидания.** Никогда не обещайте того, чего вы не сможете сделать. Если вы говорите клиенту, что предоставите первые резюме кандидатов через неделю — извольте предоставить. Если это невозможно — скажите об этом, объясните почему, договоритесь о реальном сроке. Если клиент не может ждать, он