

Юрий Кондратьев

# РЕ- КРУТО- ЛОГИЯ

Как постичь Дзен в подборе персонала



16+

Юрий Кондратьев

**Рекрутология. Как постичь  
Дзен в подборе персонала**

«ЛитРес: Самиздат»

2020

## **Кондратьев Ю.**

Рекрутология. Как постичь Дзен в подборе персонала /  
Ю. Кондратьев — «ЛитРес: Самиздат», 2020

Классический подбор персонала – это не про монотонность и тоску. Рекрутинг требует значительной доли юмора, здравого смысла и практических знаний о том, чем живет и дышит человек. На страницах книги вы найдете ответы на такие вопросы: «почему одни рекрутеры достигают успеха, а другие, даже соблюдая все стандарты работы, годами остаются без результатов?», «чем чревата попытка найти идеального кандидата?», «всегда ли прав работодатель?», «как наша природа оказывает сильнейшее влияние на наш выбор?». Скучная теория рекрутмента не рассказывает нам, как решать реальные ежедневные проблемы. Книга о том, что использует в работе директор кадрового агентства и практикующий рекрутер с многолетним опытом подбора персонала.

## Содержание

Отзывы о книге	5
Об авторе	7
Предисловие о проблеме и главных ролях	8
Глава 1. Проблема взаимоотношений сторон	11
Глава 2. О формировании требований к кандидатам	19
Обязательные требования	20
Второстепенные требования	21
Надуманые требования	26
Деструктивные требования	31
Глава 3. Компетенции vs «химия»	34
Глава 4. О работе с кандидатами	40
Телефонное и очное интервью: главное	41
Подготовка к интервью	46
Рациональное неведение против боязни некомпетентности	48
Немного о резюме и о том, как их читать	51
Анализ и синтез: как быстро оценить резюме	54
Всегда ли звезды являются оптимальными кандидатами	57
Результативность работы с неочевидными кандидатами	61
Конец ознакомительного фрагмента.	63

# Юрий Кондратьев

## Рекрутология. Как постичь Дзен в подборе персонала

### Отзывы о книге

Это настоящий букварь для всех участников процесса подбора сотрудников: для руководителей, HR-ов и для внешних рекрутеров. Причем он подойдет для внимательного изучения и тем руководителям и внутренним рекрутерам, которые не обращаются к услугам кадровых агентств. Поскольку дает очень подробную картину, как с разных сторон выглядит подбор персонала, какие подводные камни есть в каждом взаимодействии и на каждом этапе. В приведенных примерах многие узнают свои компании, порой это забавно, иногда узнавание печалит. Но это крайне полезно – взглянуть со стороны на процесс подбора кандидатов и проверить, что можно улучшить в своем процессе. Хорошо, когда появляются такие книги – с практической пользой, по делу, и с возможностью рассмотреть рекрутинг с разных сторон и разных ролей.

**Екатерина Пацера**

*Екатерина Пацера, Коуч ICF, Бизнес-тренер, ex HR Director «Incity».*

*@ekaterina.patsera*

В книге объединены практические подходы и стандарты современного рекрутинга. Однозначно материал будет полезен как и бизнес-заказчикам, так и тем, кто ставит цель вывести рекрутинг на совершенно новый уровень.

**Кирилл Фадеев**

*Кирилл Фадеев, Коммерческий директор, «Pravo Tech»*

Занимаюсь подбором больше 5 лет, но книга стала откровением, дала возможность посмотреть на свои действия со стороны. Первое, что бросилось в глаза – это легкость чтения, но, в то же время лаконично, по теме и без воды. Приятны примеры, очень понравилась история о «химии» и пасеке. Просто шикарен конструктор поиска, структурировано и понятно. Точно буду пользоваться «рецептом» размещенной вакансии. В книге много мелких подсказок, которые можно с успехом использовать в работе. И место ей на рабочем столе, как «святая святых» Трудовой кодекс.

История с пасекой просто шикарна, написано очень добро и в то же время все становится понятно, что дело не всегда в знаниях.

**Наталья Чиновникова**

*Head of HR Department ГК «МонАрх»*

*FB: /natasha.china*

Самое важное, что поможет изменить эта книга – это мышление, подход к поиску, вы станете лучше понимать рекрутеров. Также книгу полезно будет прочитать и в том числе кандидатам. Она точно уберет ваш страх общения с агентством по подбору персонала. Прочитав книгу раньше, я бы завела больше полезных знакомств из мира рекрутеров.

В книге чёткое структурированное повествование, любопытное понятие «химии» в отношении работодатель-соискатель; прочитав посмотрела на мир глазами рекрутеров и стала гораздо лучше их понимать.

**Александра Янсон (Куралесова)**

*Финансовый директор, проект «Сноб» (snob.ru)*

@akuralesova

Как собрать команду мечты и не сойти с ума? Юрий Кондратьев открывает закулисы рекрутинга и даёт пошаговую инструкцию. Must read.

**Ильмира Гайсина**

*Корреспондент Forbes Russia, каналы «Бизнес», «Финансы и инвестиции», «Технологии»*

## **Об авторе**

Юрий Кондратьев – директор кадрового агентства и практикующий рекрутер с более чем 10 летним опытом подбора персонала для российских и международных компаний, специализирующийся на подборе офисного, технического и топ-персонала.

@yukondratyev

## Предисловие о проблеме и главных ролях

Всё просто: в России есть традиционная проблема подбора персонала – это огромная пропасть в понимании этого процесса, его назначения между всеми его участниками. Из этой главной проблемы вытекает множество проблем более низкого порядка: слабая подготовка многих рекрутеров и HR-специалистов, большой объем теоретического материала, практическая польза от которого вызывает вопросы, не подкрепленные ничем ожидания работодателей или просто оторванный от реальности взгляд на этот вопрос, всё ещё низкая осведомленность соискателей о «правилах игры».

Данной книгой я хотел хотя бы отчасти снизить недопонимание и разночтения между сторонами. Рассказать о тех сложностях, с которыми каждый из участников сталкивается, а также о работающих инструментах и эмпирически полученных выводах, вне зависимости от того, кто вы – руководитель, нанимающий себе команду, HR, работающий с внутренним клиентом, рекрутер агентства, фрилансер или соискатель.

Книга посвящена теме точечного (классического) подбора персонала в России, особенно в её крупных городах, где уровень диджитализации рекрутмента существенно выше. Я знаю, что большая часть мыслей и сведений, содержащихся в книге, может распространяться и на другие виды подбора, но это не является моей целью. Также я не касаюсь других важных функций, которые зачастую лежат на HR-менеджерах.

В книге содержатся узкоотраслевые советы, но есть достаточный объем общих, хорошо известных специалистам практических знаний. Я делаю это осознанно, так как ориентируюсь не только на группу профессионалов в области подбора или глубоко осведомленных специалистов, но и на «основной» сектор, который, по моему убеждению, составляет более чем 80–90 % рынка. Это множество внешних рекрутеров, не получающих должного обучения, внутренние рекрутеры, ограниченные возможностями (и вакансиями) своей компании, руководители, не имеющие достаточных знаний и представлений о возможностях и границах подбора персонала; кандидаты, которые, зачастую, вообще не понимают, как всё устроено. Убежден, что некоторые советы и практики вызовут у читателей вопросы или желание дискуссии. А возможно, будет желание просто высказать иную точку зрения или указать на содержащиеся в тексте ошибки. Буду рад обсудить с активными читателями поднимаемые (и не только) темы. Лучший способ – воспользоваться контактами, которые я оставлю в конце книги.

В книге я использую некоторое число терминов, отраслевой сленг, собственные названия. Я отдаю себе отчет в том, что некоторые вещи могут быть не понятны, особенно людям, далеким от HR среды. Я не являюсь профессиональным писателем. Для меня главным является ваше понимание сути поднимаемых вопросов, нежели знание конкретного слова. Тем не менее, я старался сделать книгу максимальной доступной для широкого круга читателей. Для описания сторон процесса я достаточно часто использую упрощенные названия:

- Руководитель – в большинстве мест в книге я подразумеваю, что это лицо, принимающее решение (ЛПР) в вопросе подбора персонала. То есть это совершенно необязательно руководитель по должности. Им может быть абсолютно любой человек (любое должностное, физическое лицо), принимающий окончательное решение о найме сотрудника. Также я подразумеваю, что руководитель – это внутренний заказчик для HR-менеджера компании, а для внешнего рекрутера он же – клиент. Иногда я употребляю слово «руководитель», иногда слово «клиент», иногда аббревиатуру «ЛПР», но обычно имею в виду одно и то же лицо, которое называется по-разному в зависимости от того, от лица ли HR-менеджера я пишу, или от лица внешнего рекрутера.



• Рекрутер – в большинстве мест в книге я подразумеваю, что это и рекрутер кадрового агентства, и внутренний рекрутер (in-house), и фрилансер. Как правило, если я хочу подчеркнуть, что пишу о конкретном типе специалистов, я дополняю должность словами «внешний», «кадрового агентства», «внутренний» и так далее. Обычно это также понятно по смыслу текста. Также хочу отметить, что должность «рекрутер» я использую как универсальную, потому что название короткое и состоит из одного слова. Разумеется, в эту категорию входят все сотрудники, чьей основной функцией является подбор персонала; не важно, как их должность называется в их компаниях. Исходя из текста книги, может создаться иллюзия, будто внутренние и внешние рекрутеры – очень разные, в сущности, люди. На самом деле, это практически те же самые, с профессиональной точки зрения, специалисты, вынужденные или привыкшие работать по-разному из-за того, что находятся в разных местах в цепочке подбора. Более того, многие из внутренних рекрутеров – бывшие внешние (бывает и наоборот). И среди тех, и среди других есть как настоящие профессионалы, так и не очень.



• HR (-менеджер, – специалист) – используя в тексте такую должность, я всегда подразумеваю, что речь идет об HR специалисте компании (in-house): или о внутреннем рекрутере, или об универсальном HR-менеджере, имеющем функцию подбора персонала.



• Кандидат – любой человек, который попадает в одну из двух категорий: находится в поиске работы или рассматривается на определенную вакансию (вне зависимости от того, находится ли в активном поиске работы). В тексте иногда я использую слово «соискатель», что означает то же самое.



Книга состоит из глав, читать которые можно непоследовательно. К сожалению, в книжном формате я не могу рассказать и о половине всех полезных методов и практик, которые стоит использовать в подборе персонала, однако надеюсь, что, прочитав книгу, вы найдете информацию, полезную персонально для вас.

## Глава 1. Проблема взаимоотношений сторон



Давайте рассмотрим участников рекрутингового процесса. Работодатель (ЛПР), рекрутер (внутренний или внешний), кандидат. В зависимости от ситуации, сторон может быть четыре. Если над вакансией работает внешний рекрутер, добавим полновесного внутреннего HR, который иногда профильно сам рекрутер, а всё чаще и чаще с бывшим опытом в кадровом агентстве. А если изначально работает только внутренний HR, то добавим рекрутера кадрового агентства или фрилансера. Кстати, иногда четвертой стороной может быть не профессиональный сотрудник HR, а представитель лица, принимающего решения. Например, его секретарь (ну или другое лицо). О работе с кандидатами мы поговорим отдельно, а пока обсудим перипетии, происходящие вне глаз соискателей.

Первое, что стоит сказать, вторая картина, с 4 участниками (с HR и рекрутером), это не дополнение к первой (традиционная, три участника), а совершенно иная модель. У неё свои законы и свои противоречия. А всё потому, что в середине взаимодействия встречаются «два одиночества». Внешний рекрутер, чрезвычайно замотивированный «кого-то продать» (чтобы профессионалы не обижались, давайте напишем – «продать» оптимального кандидата, так более политкорректно); закрыть вакансию кандидатом, который пройдет гарантийный период (часто равный испытательному сроку, но это совсем не правило, а предмет коммерческих условий агентства) и принесет пользу компании (ожидание хорошего отношения и повторных обращений); и внутренний HR, чрезвычайно замотивированный пустить поменьше, потому что свою компанию знает лучше. Это уравнение написано в общем виде. У этого «поменьше» есть множество причин, которые полезно знать руководителям. Среди них есть и действительно профессиональные, но и весьма опасные. Например, внутренний HR может пропустить поменьше, потому что лучше знает компанию и ЛПР. Правда? Безусловно. Об этом и пишется

книги. А ещё он может пропустить поменьше, чтобы обосновать своему работодателю, что он эффективнее любого агентства (или просто с целью демонстрации своей работы). Кстати, 90 % ЛПП даже не проверяют это. Это нужно обладать некоторой квалификацией, чтобы понять, дезинформирует ли умышленно руководителя специалист. Одно из великих заблуждений многих ЛПП – что HR всегда преследует интересы бизнеса. Это неправда. И более того – это ни плохо, ни хорошо. И уж, тем более, отклонение HR-специалиста или рекрутера от интересов бизнеса происходит зачастую ненамеренно, неосознанно. Люди, ожидающие такого подхода от любого представителя этой профессии, недостаточно хорошо понимают природу воспитания HR-культуры (и HR-ров, и рекрутеров, в частности) в стране. В России буквально ещё 10 лет назад культивировался образ рекрутера как суперпсихолога. Вот он и занимается психологией, а вы тут к нему пристали с бизнес-потребностями, понятиями убытков, альтернативных издержек, прибыли и рентабельности. Как он будет осознанно соответствовать потребностям бизнеса в части коммерческой деятельности, продукта, финансов, экономики предприятия, если ждать от него только нахождение людей по принципу совместимости, личностного портрета и т. д. Кстати, ничего не имею против психологов, ведь их в профессии очень много. Я говорю не о базисе (образование, знания, практики), а о приоритетах в работе. У меня есть множество знакомых коллег с основным образованием в психологии и управлении персоналом, которые способны глубоко проникнуть в суть бизнесов и их реальных потребностей. Но часто встречаю и обратные примеры. Потому перефразирую: важно не образование, а мышление и то, что специалист считает ключевым в своей деятельности.

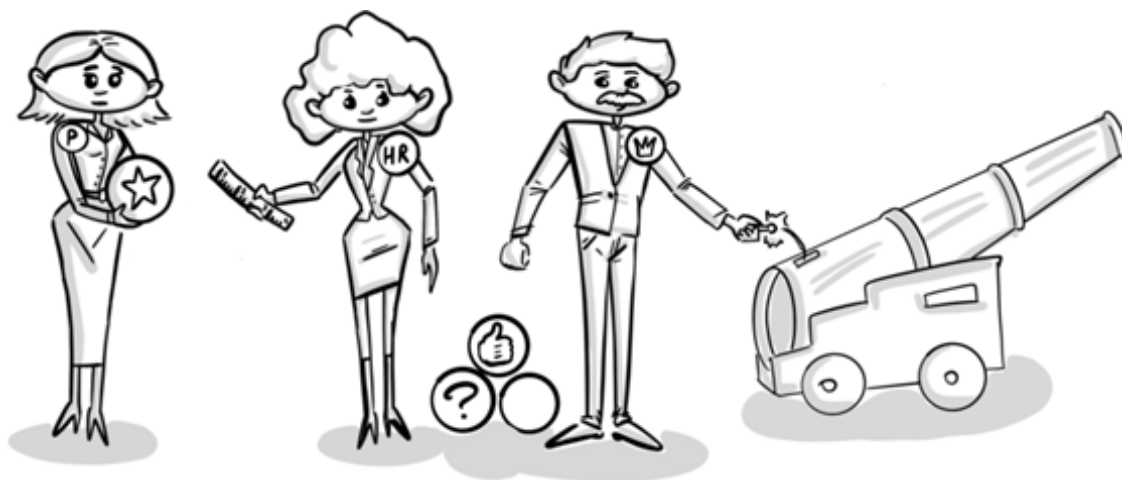
У внутренних HR разная мотивация. Поверьте, кто-то искренне (я подчеркиваю, искренне) считает, что лучше ЛПП знает, кто нужен компании. Да, за HR нет последнего права выбора. Но HR решает, из кого ЛПП будет выбирать. Кстати, парадокс в том, что я, например, лично знаю таких менеджеров по персоналу, которые действительно больше в бизнесе, чем собственники или директора. Они есть, они существуют, это факт. Блестящие профессионалы. И, самособой, такие HR – настоящая находка для руководителей. Кто-то из внутренних рекрутеров может преследовать свои цели – например, как было сказано выше, продвинуть своего кандидата, по сравнению с внешним, чтобы защитить свои позиции перед начальством. У кого-то может быть боязнь некомпетентности, кто-то не умеет выстроить правильный диалог с руководителем. Кто-то не умеет искать. А кто-то может быть просто подвержен настроению или характеру взаимоотношений с рекрутером агентства. Не сложилось общение? Не проблема, просто не будем смотреть его кандидатов, и не важно, что они могут быть лучше. Думаете, это выдумки? И что всё происходит в процессе как в книжках? Это реальная жизнь и обыденность в сфере рекрутмента.



Реальный кейс на эту тему. Подбирает рекрутер классического B2B сейлза в электротехнике. Ну как, классического – я бы сказал, условия вполне привлекательны. На стороне работодателя есть HR. HR наверняка неплох. Компания вполне себе, интересный бренд, делает правильные дела. Подозрительно: 3 месяца до агентства своими силами вакансии не закрылась. Найти сильного менеджера по продажам – отдельный разговор, однако положительная комбинация «бренд + расположение + условия + продукт и его ценовая политика» дает хорошую перспективу за 2–3 недели отобрать 2–3 финалистов, почему бы и нет; и без затягиваний сделать оффер. Как вы думаете, сколько нужно отсобеседовать «среднему» работодателю менеджеров по продажам оборудования, чтобы получить 2 финалиста и сделать кому-то предложение о работе? Статистика говорит о 7 кандидатах. За три недели рекрутер показал 20 человек (с рынка), из них с 10 были проведены встречи. Доведенных до этапа ЛПР = 0. Странно. Плох рекрутер? Ничего не понимает? Может быть, хотя статистически это маловероятно. Обожаю ответ HR, когда рекрутер спросил у него, будем ли двигать кого-то дальше и, вообще, двигать процесс подбора. Он серьезно, без чувства юмора, спросил: «А вы устали подбирать?». Вот оно, процессное отношение к делу. Конечно, мы не знаем истинный мотив, можем только догадываться. Но это вполне может быть набивание статистики и объемов работы. Дело в том, что ЛПР даже и не увидит стараний рекрутера, ведь попросту никто не будет в деталях разбираться в чужой коммуникации. Здорово, если есть HRD, курирующий вопрос. Плохо, если этот человек, о котором я писал выше – и есть HRD. Для тех, кто действительно проникся кейсом, добавлю. Отказав практически всем кандидатам после встречи, в качестве причины HR отметил, цитата: «вроде ничего, хороший, но не то» или «то, но средний, в запас». Не важно, рекрутер или внутренний HR – если специалист, у которого навык содержательной обратной связи является ключевой компетенцией, дает обратную связь в таком духе, и это всё, что он может сказать – не может он считать себя профессионалом – и тут не важно, где человек работает, и что у него за спиной. Причины и правда бывают в тонких материях. Только вот и тонкие материи можно объяснить. Пример обратной связи, указанный выше – это как чаевые в хорошем кафе в размере 10 рублей монеткой. То есть чаевые оставил. Но лучше бы не оставлял.

Давайте пройдемся и по внешним рекрутерам. Поверьте, в них человеческого не меньше. Считается, что внешний рекрутер хорош тогда, когда голоден до результата. Ну как ему иначе работать в высококонкурентной среде, где нужно быть зачастую 24/7 (большинство внешних рекрутеров, когда готовятся к своему 2-недельному отпуску, осознают, что это будут просто короткие рабочие дни), работать с отказами с двух сторон, при этом имея реальную финансовую мотивацию от закрытия вакансии; плюс ко всему, их даже самые значительные усилия не являются достаточным гарантом успеха. Для меня откровением за годы работы было осознать, что 80 % всех руководителей возлагает полную ответственность за подбор сотрудника на рекрутера – или внешнего или внутреннего, равно как и за результаты работы выбранного сотрудника. Это как если вы в кондитерской заказали торт с бее и мясом, а потом обвиняете кондитера, что он получился не вкусным. Или ещё лучше – просто попросили кондитера «приготовить что-нибудь вкусное», а потом разочарованы, что ваши вкусовые предпочтения не сошлись. Да, кстати: руководители любят заказывать «просто хорошего экономиста», «просто хорошего менеджера», «руководителя – настоящего мужика» и тому подобное. Это нормально. Но представление о хорошем и плохом у разных людей отличается.

Думаю, ЛПР или внутренним HR (если у них не было школы внешнего подбора, где они испытали это на себе) не стоит в таком случае обижаться, что рекрутер преследует «плоскую» цель – дать «снаряды» для «оружия». Ну и чтобы руководитель ими воспользовался. В целом, снаряды могут быть и неподходящего диаметра. Это нехорошо. Но на то и есть ЛПР – проверить диаметр. Задача рекрутера – не диаметр вымерять, а принести всё, чем пушка компании может отстрелиться от «врагов». Из всей бескрайней массы предметов, которая лежит и вокруг руководителя, и поодаль. А ЛПР уже сам смотрит – большие снаряды и помощнее, или поменьше, но чтобы ресурс у оружия поменьше тратить.



Тут важно отметить – существуют две принципиально разных, противоречащих теории о назначении кадровых агентств и о миссии внешних и внутренних рекрутеров:

1. Задача рекрутера – наиболее тонко понять бизнес, клиента, его личность, взаимодействия внутри компании, точно усвоить сформулированные требования. На выходе дать руководителю оптимального кандидата или просто «звезду».

2. Задача рекрутера – наиболее широко охватить рынок потенциальных кандидатов, отобрать кандидатов по принципу Парето (сформулировать ключевые, основополагающие требования, которые дают кандидату условно 80 % успеха для данной вакансии): стараться дать руководителю максимальный выбор из кандидатов, которые соответствуют его профайлу от 60–70 % до 100 %, оставив дальнейшее право выбора за ЛПР.

### **Существование таких двух теорий – уже частая причина недопонимания между рекрутерами и ЛПР.**

Первая теория красива. Это именно про неё вы читаете книги. Именно она кажется той самой заветной целью и миссией любого рекрутера. И знаете, технически это возможно. И действительно, если бы мы жили в утопии, такое описание могло быть единственным сценарием работы рекрутера. Но прошу понять, должны сойтись следующие факторы, чтобы первая теория сработала:

- Рекрутер должен по-настоящему хорошо знать компанию (знать сотрудников лично, знать все процессы и подводные камни, знать популярные причины ухода сотрудников из компании и т. п.).
- Рекрутер должен быть хорошо знаком с ЛПР (или, по крайней мере, руководитель должен открыто о себе рассказывать, о своих взаимоотношениях с сотрудниками, в т. ч. реальных ожиданиях от будущего сотрудника).
- Рекрутер должен хорошо предметно знать вакансию, которую будет подбирать – ситуацию по ней на рынке, популярные запросы кандидатов, должен хорошо оценивать требования клиента, их выполнимость.
- Рекрутер должен хорошо представлять, зачем искомой «звезде» или оптимальному кандидату нужна работа именно в этой компании.
- Рекрутер не должен чувствовать давления от клиента с формулировкой «где кандидаты», так как эта формулировка как «красная тряпка» на него действует и побуждает показать «кого-нибудь», а не «кого надо».
- Рекрутер должен быть однозначно бизнес-ориентирован. Он должен быть мини-бизнесменом.
- Рекрутер должен иметь идентичный с руководителем взгляд на способы оценки и анализ результатов.

Список можно продолжать и продолжать. Даже внутренним HR порой сложно соответствовать всем этим критериям по объективным причинам. Не говоря уже о внешних рекрутерах, которые даже в офисе компании-клиента часто не бывают вообще. Но даже если пункты соблюдаются, такой подход может дать обратный эффект. Потому что каким бы крутым рекрутер ни был, он – не руководитель в рамках этой вакансии. А руководитель, формируя вакансию, имеет свойство допускать ошибки.

Уверен ли ЛПР, что все эти пункты соблюдены, чтобы требовать от рекрутера выполнение плана А (поиска только «звезды» или оптимального кандидата самостоятельно, без участия самого ЛПР)? Есть такое замечательное и так применимое сюда слово – валидность. Так вот, степень валидности данного метода не высока – каждый раз ЛПР, запрашивая такой подход, может получать очень непредсказуемый результат:

- Рекрутер пропал на 3 недели, а затем вернулся с кем-то, но совсем не тем, кого вы ожидали. Рекрутер искренне верит, что нашел то, что нужно ЛПР.
- Рекрутер вернулся через три дня с «супер-кандидатом», который после собеседования отказался сам от вашей компании, а затем рекрутер сообщил, что «рынок кончился».
- Рекрутер действительно нашел достойного кандидата за короткий срок. И руководитель готов нанять человека. Но может ли ЛПР быть уверенным, что это лучшее и оптимальное решение по текущему рынку труда?

Теория № 2 (или второй подход для рекрутмента) появилась не как самостоятельный подход, а именно как противовес тем внушительным рискам, которые имеет ЛПР в вопросе подбора персонала. В подборе персонала легко ошибиться – это работа с людьми. Речь не идет о покупке товара, который может быть типовым, с четкой технической инструкцией (или составом для продуктов питания), с пониманием, пусть и приблизительным – сколько этот товар

прослужит, как будет выполнять свою функцию. И да, конечно, товар не может отказаться себя продавать. С подбором персонала всё иначе. Чтобы подобрать того, с кем союз действительно будет долгим и взаимовыгодным, нужно идти на понижение различного рода рисков. Соответственно, второй подход и выполняет эту функцию. В результате такого подбора ЛПР занимает активную позицию, он участвует в подборе как направляющее, комментирующее и отбирающее лицо. Это лучший, на мой взгляд, возможный союз рекрутера и руководителя.

Часто второй подход критикуют за то, что он требует больше времени от руководителя, а ведь агентство или рекрутера привлекают, чтобы его разгрузить. Что же – это правда. В этом есть некоторый минус, однако и с ним можно поработать различными способами. Во-первых, на просмотр резюме у ЛПР уходит в среднем 20–30 секунд, так что эту часть даже не будем брать во внимание. Это я к той ситуации, когда рекрутер имеет двух претендентов, один, по его мнению, лучше, второй – слабее (по некоторым важным критериям соответствует), и он принимает решение показать только лучшего. Такой рекрутер экономит руководителю 30 секунд времени и, возможно, лишает его многих миллионов прибыли. Поставьте на одну чашу весов 30 секунд, а на вторую один миллион рублей чистой прибыли в месяц в малом бизнесе (это я взял очень скромную цифру). Что перевесит? По-моему, за такое «рабочее» время столько зарабатывают только лучшие спринтеры планеты. Именно столько могут стоить те 30 секунд конкретного взятого руководителя. А рекрутер может лишить его такой возможности. Самое забавное: руководитель об этом никогда не узнает (и, наверное, поэтому будет крепко спать). Даже страшно представить, сколько ежедневно теряют руководители упущенной выгоды за счет того, что просто не увидели тех самых претендентов, которые были почти у них в руках: их нашли рекрутеры, но не стали их презентовать начальнику или клиенту. Подумайте об этом.



Давайте подведем небольшие итоги.

**Руководитель хочет:**

- Чтобы рекрутер был профессиональным, но ровно в своем представлении профессионализма (кто-то требует психологию, и только её, кто-то бизнес-ориентирование, кто-то ничего не требует, а размещение вакансии уже считает признаком адепта).
- Чтобы рекрутер (внешний, внутренний) проводил селекцию, как будто он внутри головы руководителя, ощущает и видит мир, как руководитель.
- Чтобы найденный и устроенный на работу кандидат оправдал или превзошел ожидания руководителя.
- Чтобы рекрутер во всех спорных моментах преследовал интересы бизнеса и руководителя.

**Внутренний HR (внутренний рекрутер) хочет:**

- Чтобы компания, в которой он работает, процветала. Но понимает это по-своему, в меру своего восприятия (для кого-то это рост показателей бизнеса, для кого-то – низкая текучесть персонала, для кого-то – чтобы все были дружны, веселы, позитивны и носили одинаковые галстуки; а для кого-то – всё перечисленное).
- Чтобы руководитель ощущал и осознавал, насколько полезна и эффективна работа HR – поэтому стремится продемонстрировать это.
- Чтобы найденный и устроенный на работу кандидат оправдал или превзошел ожидания руководителя.

**Внешний рекрутер хочет:**

- Чтобы вакансия, находящаяся у него в работе, во-первых, закрылась, во-вторых, закрылась его кандидатом (это его хлеб).
- Чтобы руководитель (и внутренний HR) был гибким, коммуникативным, лояльным к процессу, оперативным, сговорчивым, легким на принятие решений – и всё по причине первого пункта.
- Чтобы найденный и устроенный на работу кандидат оправдал или превзошел ожидания руководителя (хорошие отношения, любого рода прогресс компании, возможность повторных заказов, так называемое «развитие клиента»).

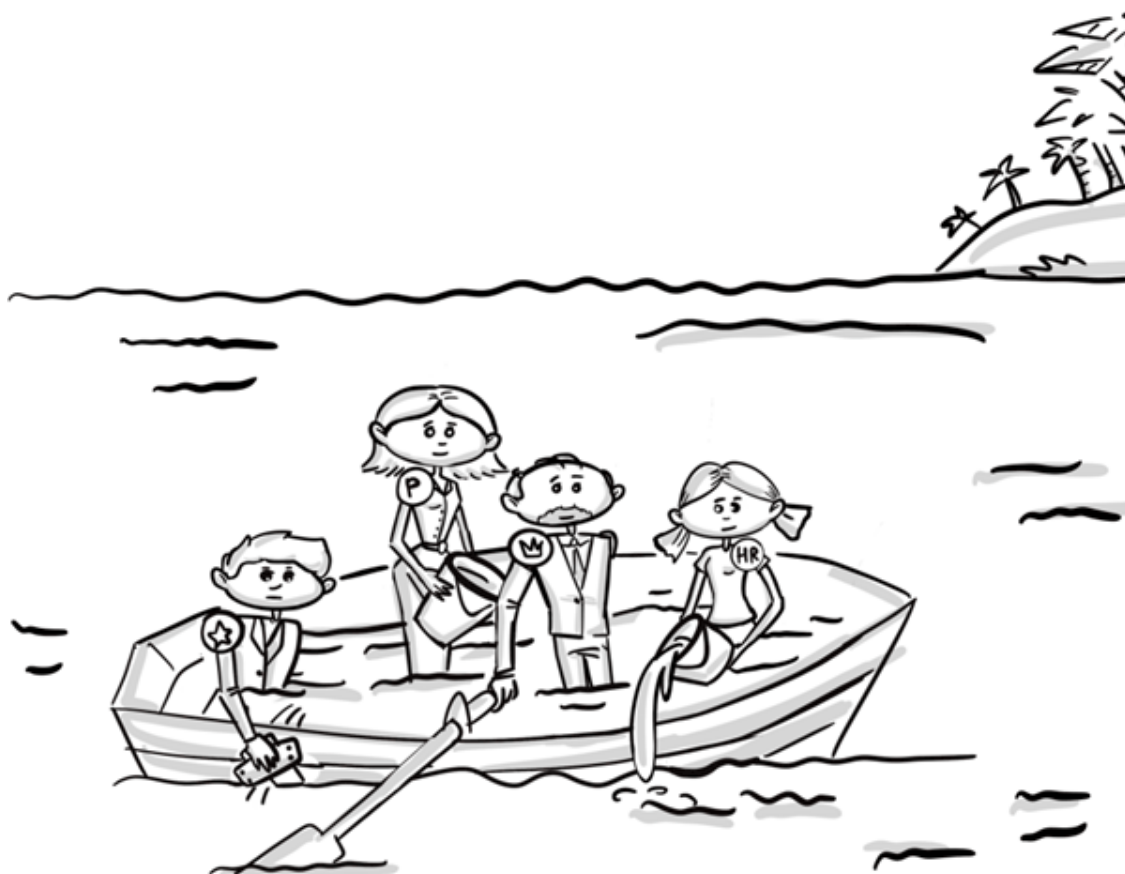
Обратите внимание, многие из хотелок немного противоречат друг другу. Например, руководитель (коммерческий директор, например) хочет идеальную, в его представлении, селекцию с упором на каналы продаж, целевую аудиторию продукта, компетенции в работе с продажами сложного технического оборудования, и, конечно, подсознательно – с учетом своего характера (с кем сработается); его внутренний HR (очень опытный психолог, который не является профи в бизнесе, поэтому смотрит больше на совместимость), стремится найти тематичного сотрудника, но приоритет отдает личностному портрету, а внешний рекрутер – «бомбит» отраслевых кандидатов и не слишком пристально смотрит на их характер. В его задаче – найти всех (он хочет повысить шансы на закрытие вакансии его усилиями). Внешний рекрутер раздражается от решений HR-психолога, HR-психолог, безусловно, считает внешнего рекрутера некомпетентным. Коммерческий директор считает дилетантами обоих, потому что оценку делает только по проведенным встречам или увиденным резюме. А там совсем не то, что хотел бы видеть ЛПП.

Или другая ситуация. Собственник бизнеса ищет себе генерального директора. Легко представить, как много всего в голове у владельца компании. Он хочет доверить своего «ребенка» кому-то стороннему. Внутренний HR неплохо знает собственника, и именно поэтому на его представления об искомом сотруднике накладывает свои (а это дело случая, прав он или нет). Третья сторона, внешний рекрутер, просто ищет SEO или похожих по уровню ребят с привязкой к сфере и показателям. Максимум, что он может – наложить свой предше-

ствующий опыт закрытия таких вакансий на текущий проект. Но этого может быть недостаточно для точечной селекции, и он понимает, что единственно верная тактика – пробовать разные варианты. Если каждая из сторон не понимает, что творится у других – отсутствие взаимопонимания гарантировано. Собственник будет негодовать от кандидатов, которые «мимо», внутренний HR – от непрогнозируемой реакции собственника, с одной стороны, и большого потока кандидатов (где есть и плюс, и минус) со стороны агентства, с другой стороны. Внешний же рекрутер будет не понимать, как это компания разбрасывается такими ценными кадрами так легко, отказывая кандидатам за секунду по второстепенным признакам.

### **Венец всего – взаимопонимание у всех.**

Мотивы у сторон, на практике, противоречивые. Это нужно понимать и признать. Но есть ключ: обратите внимание, что у всех сторон есть общая цель – чтобы найденный и устроенный на работу кандидат оправдал или превзошел ожидания руководителя. Причем у каждого своя первопричина – зачем это. Надо действовать в этом направлении. И понимать, что все стороны – это разные по функционалу люди. Внутренний HR не выполнит работу за руководителя, а рекрутер агентства не сможет на денек стать внутренним HR-ром компании. Это цикл, а не просто совместный процесс. Требования к каждому участнику разные. Компетентность сотрудника определяется тем, насколько хорошо он выполняет свою работу, а не работу другого человека.



## Глава 2. О формировании требований к кандидатам



В подборе персонала рекрутеры регулярно сталкиваются как с очевидными, обоснованными требованиями, так и требованиями крайне спорными, а иногда и вовсе абсурдными.

Я совершенно спокоен к подавляющему числу требований (если речь идет о коммерческой организации): руководитель вправе искать себе того, кого он хочет. Общая же задача рекрутера – постараться помочь ему в этом. Однако тут есть грань между хотелками ЛПР и реалиями рынка труда, поэтому рекрутер должен выступать ещё и как консультант – быть в тесной связи с руководителем и информировать его о том, какие кандидаты есть, какие требования завышены, а какие напротив – можно поднять. То же касается и о вообще соблюдении некоторых требований; важно уметь идентифицировать:

- Обязательные требования
  - Второстепенные требования
  - Надуманные требования
  - Деструктивные требования
- О каждом виде чуть подробнее.

## **Обязательные требования**

Обязательные требования, как правило, очевидны и без формирования подробной заявки на подбор персонала. Это такие компетенции, без которых сотрудник, на первый взгляд, просто не сможет достигнуть требуемых результатов на вакантной должности в установленные сроки. Например, требование знания соответствующего иностранного языка для персонального ассистента руководителя-экспата, знание для программиста определенного стека технологий, который используется в ПО компании, умение составлять отчетность по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО / IFRS) для финансового директора представительства европейской компании.

## Второстепенные требования

Интересная деталь. В любом товаре, услуге, работе, человеке, компании, процессе легко увидеть главное и второстепенное. Как правило, эти различия действительно «на плаву». Однако, несмотря на этот факт, люди, принимая решения в пользу чего-либо, рассеивают внимание в пропорции 50 % на 50 %. То есть второстепенное требование, даже если человек понимает, что оно таково, занимает в сознании при принятии решения до 50 % значимости. Это нормально с точки зрения поведенческих особенностей. Однако это опасная ловушка, если вы ожидаете определенный результат. Я наглядно это продемонстрирую.

Например, покупая ноутбук, вы, безусловно, понимаете, что главное – его начинка, его надежность, его функции. Также главное – это соответствие этих элементов его цене. А второстепенное, например, это его дизайн, материалы, дополнительные примочки, такие как подсветка клавиатуры. То есть они важны, но ощутимо уступают в значимости, например, диагонали экрана и объёму оперативной памяти. Тем не менее, при покупке ноутбука его цвет, дизайн, материалы, дополнительные элементы, я уже не говорю о бренде, по-прежнему для многих играют важнейшую роль. А беды начинаются после покупки, когда любимое приложение начинает тормозить. Или, реализовав все хотелки, вы платите вдвое большую стоимость, чем изначально запланировали на покупку.

Или взять, например, услугу подбора персонала. Что здесь главное – очевидно, получить сотрудника в соответствии со своими ожиданиями в нужные сроки по цене, соответствующей своим представлениям о справедливости. Что второстепенное – чтобы сама услуга оказывалась в соответствии с ожиданиями. Своего рода сервис. Это логично, однако наблюдения показывают, что требования заказчиков рекрутинговых услуг зачастую даже больше к процессу (второстепенному), чем к результату (обязательному), хотя реальную пользу заказчики получают только или, прежде всего, от итогов.

Можно очень быстро осознать, что второстепенное в человеке может быть критически важным, если оказаться надолго в замкнутом помещении с человеком, от которого идет крайне неприятный запах. И тогда главное (у него душа, богатый внутренний мир, он профессионал в своей области, интересный собеседник и так далее) уже не будет определяющим. Этот пример особенно ярко показывает, что второстепенное тоже может быть важным, при этом оно не становится главным, обязательным. Но займет в определенный момент половину внимания, а то и больше.

Моё определение обязательного и второстепенного. И то, и то важно. И то, и то играет роль.

**Но именно обязательное является главным и постоянным источником профита (пользы), а второстепенное дает профит или ситуативно, или значительно меньше.**

При этом второстепенное подгружает наш мозг очень сильно, а иногда заставляет принимать крайне нелогичные, и как следствие, не полезные решения. Реализовывать второстепенные требования правильно и полезно, когда они не требуют таких же усилий (вложений), как обязательные. Именно поэтому важно уметь управлять своим сознанием при принятии решений. Отделять главное от дополнительного. Обязательное от приятного бонуса. Чтобы не пострадал желаемый результат.

В случае с требованиями к кандидатам всё также на поверхности. Различия видны, однако при подборе всё равно хочется всего и сразу, и чтобы без негативных последствий. Что полезно знать руководителю – каждое дополнительное второстепенное требование повышает:

- Стоимость кандидата, то есть его зарплатные ожидания. Иногда соответствие только одному второстепенному требованию повышает его зарплатные ожидания в 1,5–2 раза.

- Конкуренцию за внимание данного кандидата. Иногда соответствие только одному второстепенному требованию включает в гонку за кандидата сразу десятки, а то и сотни компаний. Вот почему кандидатам рекомендуется учить иностранные языки, даже если это не особо нужно (кто-то будет готов сильно переплатить за эту опцию), а работодателям – не включать это требование, если не нужно (а то придется сильно потратиться).

- Риски, что вы не сможете его удержать за счет более высоких амбиций сотрудника или его востребованности.

- Сроки подбора. Иногда в 3–4 раза. За это время компания рискует больше потерять от простоя ввиду отсутствия сотрудника на рабочем месте, чем недополучит от сотрудника без этой дополнительной опции, но подобранного своевременно. Просто второстепенное требование дает мало добавленной стоимости в работе.

И снижает:

- Число подходящих кандидатов на рынке.
- Вероятность вообще закрыть вакансию.

Всё это я говорю не с позиции того, чтобы второстепенных требований не было. Но с позиции, что они для рекрутера должны быть рекомендательными и векторными (формировать направление, в котором должен вестись поиск), но не более того. Ведь это сейчас, в этом тексте, я требования делю четко и ясно – вот основные, вот второстепенные. На практике, есть просто требования.



Одна из отличительных черт «второстепенных» требований – это жесткие количественные рамки. Смотрите, приведу простые примеры.

«Требуется опыт работы от 5 лет в качестве бухгалтера по расчету заработной платы» (иногда говорят «требуется аналогичный опыт от 5 лет»).

Давайте проанализируем. Что здесь обязательные требования? В чем ключевая компетенция? В опыте бухгалтером по расчету заработной платы, или в этой деятельности на протяжении 5 лет? Я надеюсь, вы понимаете, о чем я. Можем ли мы сказать, что бухгалтер с 4-

летним опытом хуже (непрофессиональнее, менее оптимален для данной вакансии, слабее – выберите любое слово по этому смыслу), чем бухгалтер с 5-летним опытом? Если для вас ответ «да» – то разочарую. У вас старое представление о подборе персонала, навеянное мышлением о стаже со времен СССР. Из года в год вам будет сложнее и сложнее подбирать профессионалов. Конечно, правильный ответ – ни да, ни нет – мы не можем ни отрицать этот факт (что он хуже), ни подтвердить. У нас чрезвычайно мало данных! Как можно сравнить бухгалтеров с 4-ех и 5-летним опытом, не зная о них ничего прочего? На самом деле, аналогично можно сказать в более радикальном примере. Например, между стажем 3 и 5 лет для бухгалтера тоже разница неочевидна. Именно для бухгалтеров, в частности, лучше иметь всего 2 года опыта в определенном требуемом направлении, но в последнее время, чем 5 лет в аналогичной должности, но 5 лет назад. Дело в периодических изменениях в бухгалтерии, налоговом учете. У бухгалтера с меньшим опытом он (опыт) ценнее, актуальнее. С другой стороны, даже в этом примере важно: какие это были 2 года. Где, какие были операции, каков объем и так далее. А ведь определяющим показателем является не только «набитая» рука, но и насколько правильно эти операции выполнялись.



Таким образом, в данном примере, обязательное требование (ключевая компетенция) – опыт в качестве бухгалтера по расчету заработной платы, а второстепенное (хотелка руководителя) – чтобы этого опыта было побольше, например, более 5 лет. Это правильное прочтение требования рекрутером. Надо ли давать шанс бухгалтерам с меньшим опытом? Да! Если это не будет сильно противоречить другим обязательным требованиям. Надо ли объяснять руководителю, почему 3 года свежего опыта у конкретного претендента – это ОК, в отличие от пяти лет у кого-то другого – и снова ответ ДА.

**Делаем вывод: видим жесткие количественные рамки – это признак второстепенного требования (не сама компетенция или характеристика, а её значение).**

Примеры таких количественных рамок: выручка / прибыль не менее чем, количество подчиненных не менее чем, опыт работы от некоторого числа лет, опыт заключения контрактов на сумму от, близость проживания от работы не более какого-то времени, возраст не менее и не более чем. Логику вы поняли.

Также «второстепенными» требованиями считаются такие требования, от которых руководитель готов отказаться. О да, он, наверное, не сделает это сразу. Но если в итоге сделает – значит, требование изначально было второстепенным (предполагаем, что руководитель – это человек, который лучше других понимает вакансию, что именно придется делать сотруднику на этой должности), просто не осознавалось руководителем как таковое. Это одна из причин, почему рекрутер должен вести регулярную работу по определению важных и второстепенных критериев при поиске кандидатов.

Так, например, открывающийся несетевой ресторан премиум уровня искал себе шеф-повара по азиатской кухне из аналогичных несетевых ресторанов. Требование понятно. Что здесь ключевое? Должность (шеф-повар), азиатская кухня, опыт в несетевом ресторане или его премиальность? Согласитесь, на первый взгляд (особенно для людей, работающих в HoReCa) – все требования обязательны и легко аргументируются. Но рекрутер должен уметь все требования ранжировать. Какое требование является безусловным? Конечно, кухня. Далее? Крайне желательна должность шеф-повара. Но что, если имеется опыт в очень известном ресторане и крупнее, чем по вакансии? Может ли су-шеф такого ресторана, готовый к должности начальника на кухне, подойти? Стоит таких посмотреть. Премиальность имеет большое значение. Но премиальность ресторана – вещь относительная. Обычно она измеряется одновременно средним чеком, качеством еды, известностью повара, расположением ресторана, контингентом. Далеко не всегда легко, не будучи экспертом в ресторанном бизнесе, понять премиальность ресторана так, как её видит тот или иной собственник. Требование несетевого ресторана также понятно. Но понятие сети – растяжимое понятие. 2, 3, 4 ресторана – это уже сеть. А технически, различия хотя и есть, но не смертельны. Более того, бренд-шеф маленькой сети, если она азиатская или имеет сильную азиатскую кухню, будет едва ли не предпочтительнее, так как в перспективе может помочь открыть собственнику второй ресторан и так далее.

Таким образом, рекрутер должен составить такую картину.

Обязательные требования:

- Азиатская кухня.
- Должность шеф-повара / су-шефа (в крупном подходящем ресторане) / бренд-шефа (в маленькой сети).
- Несетевой ресторан или маленькая сеть (исключить, прежде всего, крупных сетевых гигантов).
- Уровень ресторана: средний и выше (исключить, прежде всего, дешевый сегмент).

Второстепенные требования:

- Сочетание: премиальный несетевой ресторан, в котором у кандидата должность шеф-повара по азиатской кухне.

Как мы видим, только одно из изначальных требований видится рекрутеру как обязательное – это кухня. Желаемая же картина руководителя полностью попала во второстепенные требования, а обязательные требования – это доскональный разбор каждого элемента в совместности с другими. К примеру, мы не упрощаем себе требование в должности, мы не предлагаем просто искать су-шефа, но предлагаем посмотреть таких из более крупных интересных

заведений, где уровень заместителя шеф-повара соизмерим и адекватен опыту шеф-повара в ресторане руководителя.

Данный подбор закончился тем, что собственник нанял су-шефа (по всем ресторанам) по азиатской кухне в сетевом (3 ресторана) ресторане среднего уровня и был доволен итогами, полученными спустя 3 месяца его работы. Таким образом, был нанят су-шеф (но зато с высоким уровнем самостоятельности и ответственности в компании), а требование несетевого ресторана по итогам было «второстепенным» (или, по-другому, желательным и скорее намекающим на то, что нам нужен сотрудник не из сетевых гигантов), а уровень премиальности вообще подтвердил свою относительность, и в конечном итоге всё решалось через тестовое задание для повара – приготовить ряд блюд.

## Надуманные требования

Следующий вид требований – это «надуманные» требования. Это персональные запросы руководителя, которые ничего не имеют общего с задачами на той или иной вакансии, однако у руководителя есть личные аргументы (личные интересы) их включить.

Следует отметить, что руководитель, разумеется, не враг себе, и, формируя те или иные требования, он руководствуется пользой, которую хочет извлечь. Но как у любого человека, у конкретного руководителя восприятие субъективно, вследствие чего появляются требования-паразиты, лишаящие данного руководителя потенциальных «звезд» и оптимальных кандидатов, повышающие его расходы на ФОТ и, зачастую, приводящие к новому поиску по этой же должности спустя короткое время.



Приведу несколько примеров, чтобы вы поняли, о чем идет речь.

Требование английского (или другого иностранного) **языка** в российской компании с российскими клиентами, коллективом из россиян без желания выходить на экспорт или импорт для должности, не связанной с коммуникациями на английском языке. Думаете, таких требований не бывает? Как бы не так. Ежегодно я встречаю до 10 руководителей, которые

прямо или косвенно заявляют: знание иностранного языка – прямой показатель ума. А также утверждают о верности обратного утверждения (если ты не знаешь иностранный, например, английский язык – ты, как бы это мягче сказать, ни о чем). Всё это мне напоминает «не служил – не мужик», «не рожала – не баба», «не мягкий – не кот» и так далее. Хочется процитировать уже анекдотичную фразу киносаги «Звездные войны» – «только ситхи всё возводят в абсолют». В таких случаях всегда хочется привести пару (тысяч?) примеров специалистов, опровергающих мнение о прямой взаимосвязи между показателем ума и знанием иностранного языка.

**Но если человек не готов быть переубежденным, то никакой железобетонный аргумент он не услышит.**

Требование к **определенному формату** резюме, если должность допускает отсутствие у кандидата такой компетенции. Речь идет о наполняемости, подробности данных, порядке фактов в опыте, даже о фотографии, и о том, как получился кандидат на фотографии (не только внешность, а именно поза / фон / детали). Не поймите неправильно – всё это может служить пищей для размышлений. И даже иногда поводом отказать тому или иному кандидату. Но на практике иногда встречаются ситуации с надуманными требованиями.

Например, один из руководителей группе кандидатов отказал во встрече, потому что у них в резюме не были достаточно хорошо и подробно расписаны достижения (именно так, как хочется этому руководителю). Если бы он руководствовался тем, что хороший директор проектов должен сам понимать, что стоит подробнее расписывать свои успехи (для такой позиции это разумно), можно было бы принять это за разумное, хотя и спорное требование, но формулировка «не указал – значит, достижений нет» – повергает в шок. Безусловно, такие вещи можно и нужно отрабатывать, нужно договариваться с руководителем о формате резюме, и о том, что если кандидат пишет резюме не в том формате, в котором хочет руководитель (если рекрутер не «фиксит» его собственноручно) – это ещё не приговор (а зачастую, вообще ничего не значит).

Другой руководитель искал себе коммерческого директора (выручка более 1 млрд. руб. в год) преимущественно из своего продукта. Нормально, разумно, правильно. Но отказывал однозначным звездам до встречи по положению тела на **фотографии**. Любой психолог скажет, что положение тела может давать определенную информацию, но только в совокупности множества факторов. На фотографии запечатлен один момент – какую валидность имеет такой метод принятия решения о встрече? По фотографии можно оценить только две вещи – внешность и адекватность. Внешность – понятно, адекватность – соответствует ли фото (формат фото) должности, на которую претендует соискатель. Так, например, однажды, в качестве рассылки с юмором, коллега прислал мне резюме девушки на должность секретаря, на фотографии она была в наручниках, в нижнем белье и на кровати. Удивительно, что это пропустил крупный рабочий сайт. Всё просто – формат фото говорит о наличии тех или иных ожиданий у кандидата и в ограниченном числе случаев – о соответствии той или иной должности. Но не говорит однозначно о характере человека (для любителей разглядеть «взгляд исподлобья»), его профессионализме в той или иной области, и тем более – будет у вас он успешен или нет.

Требование к **точному совпадению по названию должности**. Входит в топ моих «любимых» «надуманных» требований от руководителей. Удивитесь, но многие руководители считают, что их штатная структура, а именно должности и их наименования, которые они используют – единственно верные. Проблема в том, что далеко не каждый готов смотреть в суть – в содержание работы. Таким образом, для многих название должности – это олицетворение конкретного набора компетенций! Если главного в продажах в одной компании называют директором по продажам, во второй – коммерческим директором, а в третьей – директором по развитию – это не значит, что при поиске директора по продажам нам подойдет только первый. При этом, если в поисках коммерческого директора вы нашли сотрудника с такой должностью

– нет никакой гарантии, что он выполнял сколько-нибудь похожий функционал. Опять же – «ты капитан-очевидность» – скажете вы. Но это совершенно неочевидно, когда дело доходит до реальной жизни, до практики каждого дня.

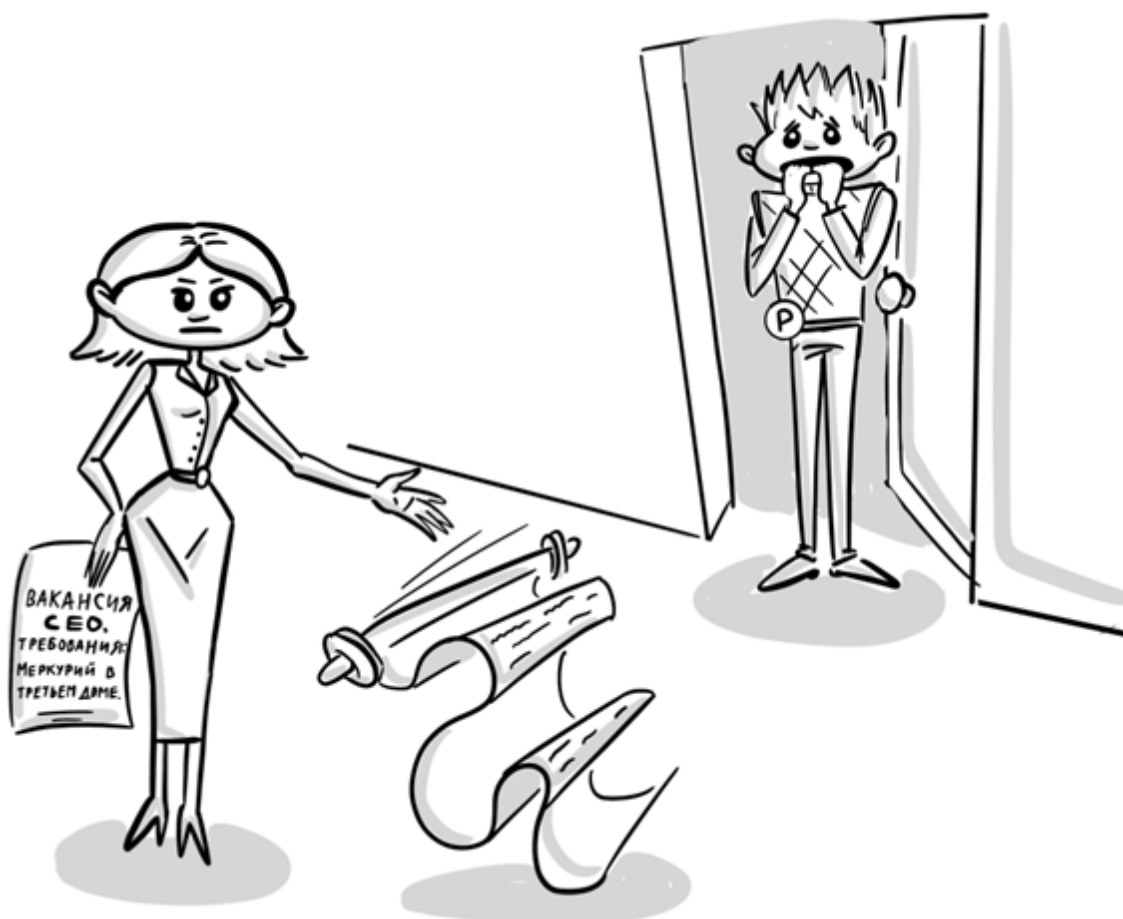


Продакт-менеджер и бренд-менеджер – разные, по сути, должности. В общем виде. Продакт часто ориентирован на весь цикл, начиная с производства. Но в одной компании продакта могут назвать брендом, а в другой бренда – продактом. И каждый будет считать себя правым. Если вы ищете менеджера по продажам с функционалом привлечения клиентов, но не смотрите менеджеров по работе с клиентами, которые занимались привлечением клиентов – ну что ж, вы потеряли минимум четверть рынка (в основном, конечно, аккаунты или менеджеры по работе с клиентами не привлекают, но около четверти – имеет такой блок задач). Из любимого – исполнительные и операционные директора. По моему убеждению, в большинстве средних и малых бизнесов в России должности уровня общего высшего управления называются рандомом – или заместитель генерального директора, или исполнительный директор, или операционный. В большинстве случаев, собственник (или генеральный директор) не прибегает к исконному значению этих должностей и не пытается подобрать то, что ближе по смыслу, поэтому выбирает то, что, так сказать, «ближе сердцу».

Если руководитель требует соответствия названию должности – это хороший повод занести требование в «надуманные» и готовиться к серьезной отработке возражения «у него должность не та». Для малого и среднего бизнеса есть только две должности, которые не имеют различных трактовок – генеральный директор и главный бухгалтер. Обе должности являются

обязательными для компании, сотрудники этих должностей имеют достаточный объем юридической ответственности за свои действия. В таком случае руководитель действительно может хотеть увидеть не просто заместителя главного бухгалтера, который был и.о. главного бухгалтера, а именно полноценного, с правом своей подписи в прошлой организации специалиста, который имеет квалификацию главного бухгалтера и хорошо осознает степень ответственности за свою работу. Это будет или обязательным, или второстепенным, но уже не «надуманным» требованием. Допускаю, что такое требование может относиться к сертифицируемым должностям. Но, в реальности, это единичные случаи.

Следующий пример «надуманных» требований – это набор из разряда **астрологии, нумерологии, эзотерики**. Хочу отметить – я с уважением отношусь к любым убеждениям, которые есть у людей, и не критикую людей, у которых есть своя вера в эффективность или правдивость тех или иных методик. Я лишь делюсь наблюдениями. В 90 % случаев (что можно приравнять к слову «практически всегда»), когда такое требование декларируется, это сильно мешает эффективному закрытию вакансии тем кандидатом, который даст желаемый результат. И, кстати, если есть возможность – почему не попробовать реализовать и это пожелание руководителя. Если есть возможность. Если есть из кого выбирать. Но стоит понять: хотите «овна» – welcome, но потом придется спустя два месяца подбирать нового сотрудника, потому что, оказывается, этому «овну» полезно бы ещё лучше изучить РСБУ.



На тему нумерологии и астрологии – я слышал такую историю от коллеги о том, что он однажды сумел подобрать руководителю сотрудника по запросу комбинации «астрологический знак + детали в дне рождения». И действительно, сотрудник успешно вышел на работу и эффективно трудился долгое время. Важно отметить, что кадровыми делами в компании, разумеется, занимался не сам руководитель. Для истории это имело важное значение. Через

полтора года сотрудник получил повышение, и руководитель решил лично то ли документы оформить, то ли что-то подписать для сотрудника, и обнаружил, что реальная дата рождения (по паспорту) отличалась, пусть и незначительно (две недели), чем указанная в резюме при найме. По новой дате получалось, что у кандидата и другой знак, и видимо, что-то по нумерологии было «нехорошо». Через месяц после этой информации сотрудник компанию покинул (испортились отношения с руководителем, якобы разошлись взгляды по каким-то бизнес-вопросам). Выводы делайте сами. Самовнушение руководителя или отложенная карма? Но ведь пока руководитель не знал о другом знаке, всё было хорошо.

Если руководитель чувствителен к эзотерике, нумерологии, астрологии (в год я встречаюсь с 2–3 такими проектами и ещё о 5–7 слышу от знакомых в профессии) – уважайте его выбор, но пытайтесь его «расшатать» – рекрутеру нужно увеличить ареал поисков настолько сильно, насколько возможно. А в идеале, договориться с ним посмотреть без привязки к этим вводным. Решение все равно останется за ним (против воли руководителя кандидата не устроить), но предложите ему хотя бы посмотреть. Там уже может сработать очень «материальная химия». Есть хорошая шутка: если руководитель уже убрал все требования, кроме одного, знайте – вы мало постарались. Рекрутер понижает градус требований не для того, чтобы упростить себе работу. Стоит помнить, что чем меньше требований к кандидату = тем больше кандидатов = тем больше загрузка у рекрутера.

**Градус требований снижается, чтобы не упустить оптимальных кандидатов.**

Существует и ряд других «надуманных» требований. Многие из них ситуативны. Например, зачем-то менеджеру по продажам по телефону с офисом в Москве иметь собственный автомобиль (и это в годы развития каршеринга), или агроному иметь презентабельную, представительскую внешность в стиле директора по работе с клиентами.

## Деструктивные требования

Четвертый вид требований – деструктивные. Это логически обоснованные, имеющие отношение к должности требования, которые имеют либо очевидный негативный, либо скрытый негативный подтекст. Безусловно, руководитель не выдвигал бы эти требования, не будь у него веских причин. Часто среди этих причин – получение быстрой, сиюминутной пользы. Такие требования имеют право на жизнь. Слово «деструктивный» – не дает окрас отношения рекрутера к такому требованию. Это скорее сигнал для самого руководителя – насколько польза от такого требования оправдывает имеющиеся риски. Я рекомендую рекрутерам, обнаружившим в вакансиях, по которым они работают, деструктивные требования, обсуждать это с руководителями. Не вижу ничего плохого, если руководитель осознанно идет на формирование таких требований. Пусть рекрутер пытается найти соответствующих кандидатов. Ключевое слово – осознанно. К сожалению, чаще всего, ЛПР не осознает долгосрочные последствия такой хотелки. А вина, по традиции, ляжет на рекрутера. Давайте на примерах разберем основные виды деструктивных требований.

В топе списка, конечно, **наличие клиентской базы**. Одновременно, это одно из самых популярных требований для менеджеров по продажам. Логично? Да. Удобно для руководителя? Конечно, да. Такой сотрудник, потенциально может сразу принести прибыль. Удивлен, что далеко не каждый такой руководитель задает себе вопрос – откуда эта клиентская база? Как он смог её взять у прошлого работодателя? Является ли это нарушением положения о коммерческой тайне прошлого работодателя? Участвует ли руководитель, таким образом, в схеме шпионажа? Ведь можно нанять менеджера, взять его базу, а потом уволить по профнепригодности (кстати, так некоторые делают, хотя на практике, эффективность таких методов не максимальная, такие руководители получают только контакты клиентов). Если руководитель берет себе менеджера с клиентской базой от прошлого работодателя, осознает ли он, что станет следующим в списке «бывших работодателей, у которых забрали часть клиентской базы».



В любом случае, решает всегда руководитель. Это его риски. Не стоит эти риски перекладывать на внутреннего HR или рекрутера. Даже при хороших рекомендациях. Если человек забирает всё, что плохо лежит – он будет это делать везде.

**Если менеджер по продажам открыто предлагает нанять его, потому что у него есть «своя» база клиентов (исключение – фрилансеры) – будьте уверены, ваших клиентов он также «сошьёт», как только ваши отношения испортятся, или его заставят обстоятельства.**

Второе популярное деструктивное требование – требование **существенно большего опыта и знаний**, чем требует вакансия. Такое деструктивное требование, например, получается, если из обязательного требования его не получается перенести во второстепенное. Надуманным его не назовешь: руководитель искренне считает, что чем опытнее, тем лучше. Если руководитель непреклонен и требует очевидного *overqualified* – что же, такого реально найти, если будет чем привлечь (деньги, близость к дому, более простая работа, если устал). Деструктивность заключается в том, что любой очевидный *overqualified* работает в компании только до момента, пока его мотивируют внешние факторы. А внешние факторы мотивируют недели, месяцы, но не годы. Самое неприятное – сам он не всегда уходит, а у руководителя будет вызывать ощущение суперпрофессионала, при этом будет тихонько не специально разрушать компанию (отдел, процесс, направление). Дело в том, что *overqualified* соглашается на понижение в должности и функционале (в рамках своего направления, горизонтальный рост не в счет в данном случае) лишь в 10 % случаев, когда им движет глубокая внутренняя мотивация – ему чрезвычайно интересен ваш продукт, или вы как руководитель, и под вашим началом он хочет работать, его вдохновляет миссия компании, в такой компании он будет видеть свой труд с большим смыслом. Но это всего лишь 10 %. Это очень ценные люди. Даже ради них

можно пытаться что-то такое найти. Но основная масса (90 %) overqualified, согласившихся на фактическое понижение – это банальные и перечисленные выше внешние факторы. Тут ещё надо отметить, что особняком идет ситуация с кандидатами определенного возраста. Так, например, приблизительно после 50 лет стоимость сотрудника падает (реалии рынка), такой overqualified вообще не попадает в мою вышеприведенную статистику. У многих из них смена места работы является не следствием внутренней или внешней мотивации, а жизненной необходимостью (несмотря на высокую квалификацию, такие сотрудники могут долго искать работу в соответствии со своим профессиональным уровнем).

Существует и ряд других деструктивных требований, которые локальны и являются такими только в конкретных ситуациях.

\* \* \*

Мы разобрали четыре вида требований к кандидатам, которые изначально декларируются в вакансии. Умение работать с требованиями – важная компетенция любого человека, занимающегося подбором персонала: не важно – руководитель это, или сотрудник HR службы.

### Глава 3. Компетенции vs «химия»



Большую часть требований работодателей принято называть компетенциями (то есть от кандидатов требуется владение определенными компетенциями), отсюда и всеми излюбленное «интервью по компетенциям». Многие из тех, кто только начинает свой профессиональный путь в рекрутменте, считают, что это какой-то особый вид интервью. Вроде как есть биографические, кейс-интервью; кто-то слышал про стрессовые (кошмар), и вот есть такое «модное» интервью по компетенциям. Разочарую: практическое любое собеседование – это в том или ином виде интервью по компетенциям. Всё остальное (биографически вы ко встрече подойдете или через кейсы, групповое интервью вы проведете, или дадите тестовое задание) – это методы получения информации. Компетенция – это буквально всё, что человек знает, может использовать, умеет. То есть, по сути – кто он такой, в принципе. Есть даже отдельный термин – личные (или личностные) компетенции – сюда можно отнести всё из категории «характер, черты, поведенческие особенности, предрасположенности» и далее в таком духе. Ведь никто не проводит биографическое интервью просто так – чтобы узнать, как кто-то учился в школе, или какой у него средний балл по диплому. Всё это делается, чтобы экстраполировать прошлый опыт на будущий. То есть оценить, какие вероятные компетенции привели человека к тем или иным результатам в прошлом, и как они могут повлиять на результат в будущем. Ну и чтобы определить эти самые вероятные компетенции.

Итак, вернемся к требованиям. Считается, что профессиональный подбор персонала ведется на уровне соответствия фактических компетенций сотрудника запрашиваемым. Также

оценивается потенциал овладения какими-то компетенциями. Однако как формируется этот список?

Представим классическую картину: генеральный директор, он же собственник компании, открыл вакансию коммерческого директора взамен ушедшего от него прошлого сотрудника. Какие требования он предъявляет к будущему сотруднику?

Например:

- Опыт на том же рынке – то есть с похожим или аналогичным продуктом и совпадающей целевой аудиторией.
- Определенное число подчиненных (не менее) как подтверждающий факт его управленческих компетенций.
- Опыт в компании с выручкой не менее какой-то суммы как подтверждающий факт работы с контрактами (или общим объемом денег) желаемого размера.
- Английский язык на разговорном уровне – чтобы, по необходимости, мог вести общение с международными заказчиками.
- Харизматичный, с презентабельной представительской внешностью. И чтобы молодой, но не очень, и энергичный.

На самом деле, в реальности требований больше. Для примера выделил 5. Чем руководствовался руководитель? Если посмотреть на список – то здравым смыслом, ведь сложно поспорить с утверждением, что потенциально лучше всего справится с работой человек, который совсем недавно хорошо выполнял такую же работу.

Дальше начинаются интересности. Существуют десятки возможных дальнейших сценариев. Некоторые из них ниже. Допустим, рекрутер нашел человека по описанию:

- Такой специалист просто отказался от вакансии. Зачем ему идти на то же, что у него уже было.
- Такой специалист не понравился на встрече руководителю, потому что... «не понравился». Например, сухо отвечал. Или не проявил должной заинтересованности.
- Такого специалиста руководитель не пригласил, потому что «вот эту компанию я знаю, там точно нет профессионалов».
- Такой специалист встретился с руководителем, потому что сам собирает сведения о конкурентах и устраиваться на работу изначально не планировал.
- Конечно, такой специалист может и выйти на работу.

А что делать, если на рынке нет подходящего специалиста? Да, всегда есть возможность хантинга, но схантить человека по компетенциям – это намного более серьезная задача. Хантят обычно или конкретных людей, или определенные должности из определенных компаний, немного «вслепую».

**Хочу выделить важный тезис – кандидат, соответствующий всем изначально требуемым компетенциям – совершенно необязательно оптимальный кандидат.**

По моей статистике, более чем в 40 %(!) случаев вакансии в точечном подборе закрываются кандидатами, которые соответствуют изначальному профайлу менее чем на 80–85 %. Причем обычно цифра соответствия – около 70–75 %. Также, не так редки случаи, когда вакансии закрываются кандидатами, соответствующими требованиям вакансии лишь чуть больше, чем наполовину (обычно это соответствие самым чувствительным требованиям). Это говорит о том, что ЛПР очень часто ошибается в первоначальном подходе «ожидания – реальность». Можно, конечно, привести утверждение, что составляя изначальнольный объем требований, руководитель дает ориентир. Но погодите – ведь в очень незначительном числе случаев это так позиционируется. Это руководитель-мечта, который формирует требования в формате – это строго необходимо, это чувствительно и желательно, а это – меня порадует, но давайте смот-

реть разных. Обычно изначально это директивные моменты, которые, при должном умении, рекрутер может видоизменять (путем коммуникации с ЛПР или эмпирически).

Попробую объяснить, почему так получается. Дело в том, что мы с вами – живые люди, и на наше восприятие кандидата, помимо «сухих» фактов о его компетенциях влияет осязаемый биологический, психологический подтекст. Когда мы представляем себе профиль кандидата – мы обычно менее эмоциональны, более сдержанны. Как будто лучше видим ситуацию. Составляем себе идеальное представление о человеке на этом месте работы. При таком абстрактном мышлении (а представление неконкретного человека, некий образ с набором функций – именно такое мышление) на нас оказывают слабое влияние наша биология и наши поведенческие особенности во взаимоотношениях с людьми. Когда же мы видим конкретных людей – от конкретных резюме (в меньшей степени) до встреч с конкретными людьми (в большей степени) – влияние той самой биологии, «внутреннего я» начинает выходить если не на первый план (а ведь у многих на первый, это стоит учитывать), то играть весомую роль. И тут участники рекрутингового процесса уже вводят новое понятие, которое вбирает в себя все эти аспекты – «**ХИМИЯ**».



Как часто рекрутер слышит от ЛПР или соискателя после встречи – «не произошло химии»? Поверьте, часто. Иногда это синонимы этого слова, а иногда очень неконкретные фразы типа «не то», «не уверен, что это то, что нам нужно», «не произвел должного впечатления». Будьте уверены, если кто-то готов дать вам обратную связь, но не может внятно и дословно объяснить, почему отказывается от кандидата, это в 5 % – стесняется сказать на пря-

мую (например, что у него не складывалась работа с брюнетками, а для него это почему-то важно), 5 % – считает, вы не поймете, 90 % – «не произошло химии».

Давайте подробнее разберем такой сленговый термин «химия». Умение работать с такими материями, осознавать эти процессы (контролировать – слишком уж смелое слово), предвосхищать события – это то, что влияет на успех в подборе для рекрутера в очень большой степени.

Прежде всего, хочу отметить:

**«химия» не стоит в противовес компетенциям, как может показаться, исходя из названия главы; то есть это не антонимы. Более того, в категорию «химии» может попадать множество компетенций.**

Разница между этими понятиями в том, что «химия» в рекрутинге – это набор профессиональных, психологических, биологических (анатомических, в том числе) характеристик, биографических и бытовых фактов, ожидание увидеть которые у руководителя находится, прежде всего, в подсознании. Если максимально просто: «химия» – это то, что руководителю понравится в будущем сотруднике, но то, о чем он не задумывается и чего не осознает изначально.

«Химия» имеет три уровня (вида, как угодно):

- Биологический: запах, внешний вид (не в формате осознанного ожидания делового вида, а в формате личной симпатии к типуажу), походка, манера и темп речи, голос и подобные составляющие.
- Психологический: одинаковые мировоззрения, схожий характер, сотрудник «располагает к себе», сотрудник одобряет действия или политику руководителя, руководитель видит себя в качестве наставника (учителя) над таким сотрудником и подобные составляющие.
- Профессионально-бытовой: общие знакомые, коллеги, клиенты; общие интересы, хобби, занятия и подобные составляющие.

Приведу отличный пример на тему того, как работает «химия» в реальном, не книжном подборе персонала. Такой кейс: вакансия – главный инженер в один из бизнес-центров класса А, в Москве. Дорогое западное оборудование, «пафосное» здание, как мы часто называем – «стекляшка», по типу фасада здания (обычно говорит о премиальности здания). Требования – космические: и объекты, само собой, коммерческие класса А, и знание техники определенных брендов (особо запомнилось про лифтовое оборудование), и площадь не менее большого числа квадратов. И чтобы «весь такой профессионал», и в прямом подчинении не менее 10 инженеров разных мастей, и чтобы в высокоэтажных зданиях работал. Меньше половины перечислил. Условия обычные, среднерыночные, тут особо не схантишь. Тем более, сама работа там была непроста – много чего нужно было ставить практически «с нуля», так как в инженерной части было много нерешенных дел. Хотя само здание привлекательное, на этом точно можно было сыграть. А собственник, что немаловажно – старше 70 лет (бывший военный). Ну что же, давайте искать. Не скажу, что было просто, но около 10 кандидатов подобных мы показали. И получали ожидаемые отказы – «у этого всё ОК, но нет нужных нам лифтов, поймите – разница огромная» (а мы и не спорим), «А этот не служил в армии – не мужик» (самая известная цитата про мужчин? Но тут играла роль личность собственника; без вопросов, требование понятно), «Всё классно, но слишком невнятна по итогам причина ухода с последнего места работы» (на предложение собрать рекомендации – отказ, «всё равно нет»; это к разговору, когда ЛПР не может внятно дать четкий ответ, скорее всего, причина не в этом). И подобные отказы. Чаще всего, кстати, кандидатам по итогам встреч действительно не хватало чего-то из требований, которые изначально были озвучены. Мы пытались.

Мы бы не закрыли вакансию, если не продолжили бы соответствовать своей тактике. На исходе второго месяца нами был представлен кандидат, который, прямо скажем, и на 80 %

не попадал в изначально намеченную цель. Но были и плюсы, ради которых мы и показали его работодателю. На наше удивление, встреча проходила 2 часа (редкость для данного собственника), а по итогам встречи мы получили восторженные отзывы обеих сторон, оффер и дальнейший выход кандидата. Почему? Ведь у него не было опыта с нужной маркой лифтового оборудования, кандидат сравнительно часто менял места, а ещё у него не было опыта в высокоэтажных зданиях. Здорово, что детали нам раскрыл приближенный к собственнику сотрудник, с кем мы и взаимодействовали. Дело в том, что у руководителя есть своя пасека. По иронии судьбы, и у кандидата тоже. Из 2 часов встречи около 1 часа они обсуждали именно это. Это и есть «химия». И работает она и на уровне ассистента отдела, и на уровне главного инженера бизнес-центра класса А в Москве.



В качестве лирического отступления, хочу отметить, что такой пример кого-то может привести в ужас – как можно главного инженера здания нанимать по общему хобби. Страшновато потом в таком здании находиться – вдруг что-то упадет, где-то отвалится, а где-то замкнет. Для таких отмечу – конечно, нет. Мы в любом случае говорим о высококомпетентных сотрудниках. Разница в компетенциях не настолько чувствительна, чтобы подвергать сомнению вопросы безопасности. Хотя иногда, пресловутая «химия» может и сильно навредить. Я не сторонник «химии» при выборе сотрудника, но и не её противник. Я тот, кто признает её безусловное наличие и её влияние на любом собеседовании вообще (маленькое или значительное). Проинформирован – значит вооружен.

\* \* \*

Адепт в области подбора персонала (не важно, руководитель, внутренний HR или внешний рекрутер) – это тот, кто умеет собирать воедино «химию» и требуемые компетенции и увидеть в конкретном человеке нормальное (не обязательно полное, исчерпывающее) сочетание этих составляющих.



## Глава 4. О работе с кандидатами



Тема взаимодействия с кандидатами очень обширна. Об этом написано немало книг, и, тем более, существует огромное множество статей. Это виды возможных интервью, типы вопросов, способы интерпретации ответов, их оценка, различные виды кейсов, использование разных ролей и многое-многое другое.

В этой главе я остановлюсь на важных, на мой взгляд, моментах, которые, как правило, мало и недостаточно освещаются в популярных книгах. При этом я совершенно не отрицаю, а даже поддерживаю большую часть информации по этой теме, которую легко получить из общедоступных источников; однако она часто носит теоретический характер и нужна, в большей степени, для наличия в голове какой-то базы. Не более того.

Взять хотя бы, к примеру, виды интервью. Из теории легко подчеркнуть, как можно провести собеседование. Но, уверяю, профессиональный рекрутер перед собеседованием не задумывается, какого типа встречу он сейчас проведет. У него есть вакансия, есть кандидат и есть конкретные цели, которых он хочет достичь. Для него значение имеют только способы и методы, как он этих целей будет достигать. Именно поэтому 90 % собеседований – это такой «суп» из разных теоретических стилей. И да, профессионалу не важно, как это называется. Если ему нужно в так называемом интервью по компетенциям задать какие-то биографические вопросы, а потом предоставить кандидату для решения кейс – это не является примером чего-то неправильного. Он решает свои задачи.

## Телефонное и очное интервью: главное

Около 50–60 % времени работы рекрутера занимают телефонные и очные интервью, в зависимости от методики работы. На мой взгляд, важнейшим элементом успеха в этом процессе является понимание настоящих целей собеседования:

1. Вызвать в отношении себя у кандидата одно из чувств: уважение, отношение как к профессионалу, симпатия, доверие.
2. Заинтересовать кандидата вакансией.
3. Понять, насколько кандидат соответствует требованиям вакансии.
4. Установить знакомство для дальнейших взаимовыгодных действий в будущем.

Почему первая цель – простыми словами, понравиться кандидату? Уверен, многие не согласятся с этой мыслью. Кстати, достаточно часто я встречаю коллег по ремеслу, которые убеждены, что рекрутер должен поддерживать максимальный нейтралитет в отношении кандидата и не давать повода расценивать своё отношение как дружелюбное в отношении соискателя. И всё же, я не соглашусь с этим утверждением.

### **В моем мире рекрутер – это, прежде всего, друг и руководителя, и кандидата.**

Но существуют намного более практические причины, зачем необходимо рекрутеру вызывать у кандидата все или одно из предложенных чувств:

1. В случае если рекрутер импонирует кандидату, тот с большей вероятностью будет готов выстроить доверительный диалог и раскрыть все необходимые для рекрутера сведения такими, какие они есть (а не социально желаемые ответы или шаблонные отговорки).
2. Положительное отношение кандидата сильно повышает вероятность, что он не отменит встречу, доедет, не опоздает, потому что он будет ощущать более высокое чувство ответственности, а также чувство вины, если подведет рекрутера. Если специалист по подбору персонала безразличен соискателю, то он будет преследовать только личный интерес, а ограничен будет только своей этикой.
3. Интерес кандидата к персоне рекрутера, в том числе, может привести к повторным обращениям его в качестве заказчика, также данный человек может порекомендовать рекрутера или его компанию другим участникам рынка. Рекрутер выступает как представитель компании; как лицо, по которому будут судить о бренде.

Уважение доверие, симпатия, отношение как к профессионалу – примеры разного отношения соискателя к рекрутеру. Например, уважение не обязательно означает, что соискатель видит в рекрутере профессионала отрасли, симпатизирует ему лично или доверяет. Уважение между соискателем и рекрутером позволяет первому серьезнее относиться к труду второго, таким образом, рекрутеру сразу удастся преодолеть скептицизм (если он есть) кандидата. При симпатии скептицизм может присутствовать, равно как кандидат может и не видеть в рекрутере профи. При этом личностная симпатия может предопределить решение кандидата помочь рекрутеру в поисках, например, порекомендовав своего знакомого специалиста, в случае, если самому вакансия не подходит. А отношение как к профессионалу вызовет у кандидата чувство надежности, например, в том, что рекрутер правильно представит резюме руководителю. Также кандидат не будет оспаривать ни методы оценки, ни типы вопросов. Доверие же вообще считаю одним из полезнейших чувств между рекрутером и соискателем.

### **Благодаря вызванному доверию кандидат элементарно меньше говорит неправдивой информации и дает больше инсайдов о себе, своем опыте, своей работе.**

Это по умолчанию, но отмечу: безусловно, рекрутер должен относиться к кандидатам аналогично: не подрывать доверие, не заставлять усомниться в своих навыках, не игнорировать адекватную симпатию и, разумеется, уважать собеседника.

Как решить первую цель.

**Общие моменты:**

- Правильное приветствие.
- Голос и поставленная уверенная речь.
- Индивидуальный подход.
- Владение основной информацией по вакансии и компании.

**Подача информации:**

- Рассказ не должен звучать как зачитка информации.
- Акцент в рассказе делается на важные для кандидата аспекты.
- Умеренная вставка в общение нестандартных фраз или уместная поддержка беседы на неформальные темы.

- Умеренное использование вводных слов (не робот).

**Скилл высшего уровня:**

- Эмпатия.
- Сленговое общение с кандидатом (общение на профессиональных терминах).
- Умение «соглашаться» с кандидатом, не отказываясь от своей позиции («я в этом согласен, но»).

Перейдем ко второй и третьей цели. И сразу же возникает знаменитый вопрос: что делать первично: «продавать» вакансию или оценить кандидата на соответствие требованиям?

На самом деле, и по одной позиции, и по другой есть аргументы «за» и «против». Я обычно рекомендую в подавляющем числе случаев в телефонном интервью сначала давать понять кандидату, за что он «борется». Так отношение кандидата становится более мотивированным, у него появляется интерес. Минусом это модели называют то, что кандидат начинает подстраиваться под вакансию. На мой взгляд, это не так критично: во-первых, нужно учиться это замечать, во-вторых, кандидат, который свои навыки описывает в контексте того, какую пользу они могут принести – даже хорошо. Главное, избежать сильных преувеличений, и, тем более, некорректной информации. А соврать, поверьте, кандидат может всегда. Тут не важно, в каком порядке и что вы рассказываете. В очном интервью, считаю, этапность встречи очень и очень зависит от обстоятельств. Предполагается, что если кандидат пришел на собеседование, то он уже что-то знает, и в целом, понимает, зачем прибыл на встречу.

Что действительно важно при работе с кандидатом – это понять **реальную заинтересованность** кандидата. Реальная заинтересованность кандидата – это что он подумал про вакансию и компанию, а не то, что он рекрутеру сказал. Понимание реальной заинтересованности помогает:

- Правильно ставить приоритеты по кандидатам.
- Увеличивать процент доездов на встречи (снижать количество времени, потраченного впустую).
- Сокращать срок подбора за счет снижения числа внезапных срывов.

Реальную заинтересованность помогают определить:

- Наличие и содержание вопросов, которые задает кандидат.
- Подготовленность кандидата к повторному звонку или встрече.
- Характер ответов на мотивационные вопросы и вопросы о смене места работы (о причинах, сроках поиска, ожиданиях, наличии других предложений).
- Встречные звонки кандидата и запрос обратной связи.

- Содержание и тон обратной связи кандидата.
- Предсказуемость поведения кандидата (определена ли логика последовательности действий кандидата).

Когда кандидат отвечает об интересе к вакансии, он, в том числе, может давать социально желаемый ответ, или просто ему сложно отказать рекрутеру. Так же, как и рекрутер говорит свое анекдотическое «мы вам перезвоним». Кстати, давно не видел, чтобы рекрутеры так делали. Это ещё модно?



С четвертой целью – установлением знакомства для дальнейших взаимовыгодных действий в будущем – всё понятно. Вполне возможно, что не сейчас, но в будущем ваши пути пересекутся, и большим подспорьем будет уже имеющее место быть знакомство. И хорошо – если оно состоялось в позитивном ключе.

Помимо понимания целей интервью, большую значимость имеют:

1. Выработанный **собственный стиль** общения. Копировать чужой стиль не очень круто – он просто может не подходить характеру рекрутера, его родной речи. Однако здорово, если рекрутер имеет свои отличительные особенности. Что-то, что позволяет его легко идентифицировать из массы и запомнить. Устойчивые выражения, определенные манеры, внешность, элемент в одежде, подпись в почте. Что угодно.

2. Использование **техники постепенной детализации**. Считаю эту технику одной из самых полезных в интервью, когда рекрутер постепенно углубляется в каждый исследуемый вопрос. Эта техника на любой случай жизни. Основа любого интервью. Она позволит и компетенции определить, и ложь вычислить, и факты вытянуть. Незаменимая вещь.

Пример:

***Почему вы ушли с последнего места работы?***

– Сменили систему мотивации.

***Какая у вас была система и какая стала?***

– Раньше платили 50 000 оклад и 5 % бонус, а поменяли на 40 000 рублей и 10 % бонус.

***Почему эта система стала для вас хуже?***

– Я стал зарабатывать меньше.

***А бонус от чего вы получаете?***

– От выручки.

***Какая у вас была выручка в среднем в месяц?***

– Около 300 000 рублей.

***Но если посчитать, получается, что вы должны были зарабатывать больше после смены мотивации на 5 000 рублей? Разве нет?***

– Понимаете, там не стабильные результаты были, в общем, 300 000 рублей не всегда выходило.

***А на ваш взгляд, зачем руководство приняло такое решение о смене системы? Чтобы сэкономить 10 000 рублей на окладах?***

– Понимаете, там пришел новый руководитель со своей командой, видимо у них была такая система, поэтому они привнесли в нашу компанию свой «устав».

***Если руководитель пришел со своей командой, значит, вряд ли бы отдел продаж увеличился в два раза, значит, планировались увольнения?***

– На самом деле, да, помимо меня ещё ушло два человека.

***А были те, кто в итоге остался?***

– Да, несколько менеджеров.

***Как считаете, почему их оставили?***

– Ну они, видимо, любимчики директора, давно в компании работают.

Вывод: кандидат озвучил как причину смены места работы – смену системы мотивации. С помощью техники постепенной детализации рекрутер выяснил:

- Вероятность, что основная причина ухода в смене мотивации – очень низка.
- Кандидат по крайней мере 1 раз обманул или сильно преувеличил – или о своих результатах продаж (о чем косвенно признался), или о цифрах системы мотивации.
- Наиболее вероятные причины ухода из компании: новый руководитель со своей командой и/или слабые личные результаты продаж, так как некоторые менеджеры остались. Обе причины можно при необходимости проверить рекомендациями с этого места работы в будущем.
- Кандидата, скорее всего, расстроила ситуация в связи с уходом из компании, возможно он держит обиду на руководство. Это говорит о том, что, предположительно, инициатором расторжения договора был работодатель.

**3. Отработка возражений** кандидатов. Кандидату что-то не понравилось в вакансии – стоит обсудить это детально. В том числе, с помощью вышеописанной техники. Может оказаться, что причина вообще не в том, что первое сказал соискатель.

**4. Умение в любом проекте увидеть преимущества.** Настоящие. И рассказать об этом кандидату. О тех возможностях, плюсах, преимуществах, которые есть на этом проекте.

5. Умение подводить **правильный итог**. Любое телефонное или очное интервью должно заканчиваться одним из сценариев:

- Отправить информационное письмо для изучения с дедлайном по времени.
- Договориться о повторном звонке, письме или встрече с дедлайном по времени.
- Отказать кандидату при отсутствии у него требуемых компетенций (всё же не рекомендую это делать прямо на встрече, в телефонном же интервью это допустимо).
- Озвучить положительное решение кандидату в связи с соответствием требованиям вакансии с дедлайном по принятию решения со стороны кандидата.

## Подготовка к интервью

Абсолютно очевидно, что ключевой фактор достижения целей, поставленных перед собеседованием, это степень подготовки к интервью.

Подготовка к интервью включает:

- Психологическую готовность (например, молодой рекрутер собеседует высокооплачиваемого директора и может словить «нервяк»).
- Бизнес-готовность (совокупность знаний о вакансии, компании, бизнес-процессах и понимание, как лучше всего информацию использовать).
- Профессиональную готовность (владение инструментарием рекрутера).

Ниже перечислен основной блок информации, который полезно знать рекрутеру прежде, чем приступать к интервью.

### **Компания:**

- Штат компании.
- Дата основания (сколько лет на рынке).
- Направления деятельности компании, региональность, наличие филиалов.
- Национальность компании: российская, международная (где головной офис?).
- Продукт / услуга / работа, которые компания производит, выполняет или продает.
- Ассортимент.
- Сегмент продукта (масс-маркет, средний, премиум, люкс).
- Примерная цена продукта.
- Объем продаж (годовой или месячный), он же выручка, он же оборот.
- Чем данная компания выгодно отличается от аналогичных для кандидата (наличие определенных контрактов, собственное производство, местоположение, узнаваемый бренд, товар более высокого сегмента или более низкого, зато легче продаваемый, используется современное ПО, социально полезный продукт, офис рядом с домом и т. п.).

### **Вакансия:**

- Причина появления вакансии.
- Размер отдела, куда подбирается сотрудник.
- Подчиненность будущего подбираемого сотрудника.
- Общие и ключевые требования, условия и обязанности по вакансии.
- Из какой сферы нужен человек.
- С каким опытом (в т. ч. с каким продуктом) / знаниями (в т. ч. иностранные языки) нужен человек.
- Наличие каких технологий является обязательным, второстепенным.
- Региональность кандидата (откуда он?) и региональность работы (где работать?).
- KPI показатели (что требуется от сотрудника – достижение каких показателей и каковы их значения).
- Какими критериями (требованиями) работодатель готов пожертвовать?
- Элементарные перспективы работы.
- Ориентировочные сроки подбора.
- Ориентировочные сроки собеседований с руководителем.
- Количество этапов собеседований.
- Личность руководителя (общие сведения для внешнего рекрутера и полные сведения для внутреннего).
- Личность кандидата: пол, возраст, внешность и поведенческие характеристики.

- Реальные требования руководителя (реальное видение руководителя, приоритеты и ключевые критерии): общая картина, которая может немного отличаться от декларируемых, обозначенных требований.

- Размер заработной платы: оклад, совокупный доход; способ начисления бонусов или премий.

- Примерный процент заработной платы, прописанный в договоре.

- Наличие соц. пакета и его состав (ДМС, проезд, проживание, оплата обедов и т. п.).

- Место работы (адрес офиса, как пройти или проехать, особенно, если это не очевидно).

- График работы.

- Способ оформления сотрудника.

**Дополнительно:**

- Как по-другому может называться эта должность?

- Существует ли список компаний (каких?), однозначно подходящих нам по вакансии («компании – доноры»).

- Является ли данная должность уникальной, или в других компаниях есть люди, выполняющие аналогичный функционал на аналогичной должности?

В реальности нечасто бывают случаи, когда рекрутер (особенно, из кадрового агентства) владеет всей представленной информацией. Часто руководители просто не дают часть данных, а некоторые данные рекрутер сам может счесть несущественными в конкретном случае. Рекрутер должен обладать достаточной, но не обязательно всей информацией, чтобы принимать решения на своем уровне. Это самое главное, что можно сказать о полноте сведений. Об этом следующий раздел.

## Рациональное неведение против боязни некомпетентности

Боязнь некомпетентности – это состояние, когда рекрутер знает, что не владеет каким-то знанием и соответствует такому стилю поведения:

- Стремится уйти от обсуждения вопроса, в котором не компетентен.
- Соглашается со всеми доводами, которые приводит кандидат, в вопросах, в которых не разбирается.
- Не просит кандидата объяснить какие-то непонятные ему вещи.

Простым языком, это состояние, когда рекрутер чего-то не знает, но очень боится это показать. Это очень частое явление среди рекрутеров, особенно среди универсалов, не имеющих специализации по отрасли, потому что рекрутер постоянно работает «на поле кандидата» – то есть говорит о материях, в которых сам не является специалистом, а его собеседник является.

Одно из главных плохих последствий боязни некомпетентности заключается в том, что рекрутер не может разобраться в вопросе «на месте» (например, стесняется спросить). Таким образом, ответы кандидата не несут здесь и сейчас полезной информации и не могут быть подвержены никакой адекватной оценке. А значит, и своевременных вопросов задать не получится. Второе плохое последствие: рекрутер, в целом, плохо работает с дефицитом информации. Он пытается себя «насытить» информацией, но ему всё время мало. Любая область, в которой есть хоть какая-то неопределенность, вызывает ступор.



И тут хотел бы использовать популярное понятие – «рациональное неведение». В общем смысле это ситуация, когда приобретение дополнительных знаний стоит больше (денег, усилий, времени, нервов, своих и чужих, в конце концов), чем возможная польза от этих знаний.

Есть грань, кстати, не такая уж и тонкая, между рациональным неведением и ситуациями, которые логично могли бы вызывать боязнь некомпетентности. Так, например, рекрутер должен стараться знать об искомой должности максимум, кроме тех сведений, которые, собственно, делают искомого специалиста специалистом.

Я приведу наглядный пример.

Допустим, рекрутер подбирает главного бухгалтера. Он должен знать базовые вещи о бухгалтерии: виды налогообложения, формы юридических лиц, названия и номера основных участков бухгалтерского учета, основные аббревиатуры (сертификаты, международные стандарты, российские стандарты; смотря, что нужно), основные программы, их названия, их применение, схожесть или заметные различия в бухгалтерском учете между разными отраслями. Он должен знать, каковы формы бухгалтерской отчетности (хорошо бы увидеть их разок-другой заполненными), с какой периодичностью они сдаются, как исчисляются налоги (на школьном уровне), их процентную ставку. Неплохо, если он понимает, почему актив равен пассиву (это уже неочевидная потребность). Здорово, если рекрутер разберется, что такое дебет, кредит в операциях, в общих чертах. Всё это – пример рационального получения знаний. Во-первых, их легко получить без усилий. Во-вторых, эти знания можно получить быстро. В-третьих, не зная всё это, вообще сложно говорить о какой-то внятной оценке главного бухгалтера.

Что делает главного бухгалтера таковым? Как минимум, умение вести бухгалтерский, налоговый учет, корректное составление бухгалтерской отчетности. Желание разобраться в этом похвально для рекрутера (если он не экономист или не бухгалтер сам), но является, как правило, примером рационального неведения, так как не является обязательным пунктом для профессионального рекрутера. При этом если кое-как рекрутер научится отражать проводку поступления выручки на расчетный счет от клиентов, это не сдвинет его в оценке главного бухгалтера ни на шаг.

Например, сейчас очень много появилось IT-рекрутеров, потому что сама по себе отрасль сложна и имеет отличия от классических сценариев подбора (большое разнообразие источников + одна из наиболее дефицитных кандидатами сфер на рынке). Они действительно молодцы; разбираются в языках программирования, знают: что на чем пишется, знают названия библиотек, фреймворков. Постят крутые мемы про фронтенд и бэкенд программистов и смеются вместе с разработчиками. Они в теме. Но очень мало кто из них напишет на любом из языков хотя бы сколько-нибудь малую осмысленную программу, даже на уровне недожуниора. Потому что это не надо. Это потребует намного больших усилий, чем получение общих знаний про IT специалистов. А пользы практически не даст никакой. Ну, научится рекрутер писать самый простой код. Как это по-настоящему ему поможет оценить программиста высоконагруженных систем? Это и есть рациональное неведение в рекрутинге. Такие действия возможны только для собственного развития и при наличии именно интереса. Они полезны, но сложность их освоения обычно превышает пользу именно для рекрутинга. А вот если освоение таких навыков дается легко – тогда это уже не рациональное неведение, а расширение кругозора, что персонально у меня вызывает уважение.

Применять понятие рационального неведения можно не только к информации о должностях, но буквально ко всему. Не получается выяснить информацию о предполагаемых сроках карьерного роста на этой должности, потому что руководитель улетел в отпуск, не доступен, но ожидает от рекрутера результат, когда вернется? Это хотя и минус, но с этим можно легко работать. Совершенно открыто говорить кандидатам о том, что это пробел, и что его лучше будет выяснить на встрече. Хуже всего «мяться» и придумывать километровые истории

на пустом месте. Потому что ценой за желание работать с этой информацией будет огромная потеря времени.

Подводя итог, в вопросах владения информацией нужно быть гибким: с одной стороны, нужно быть осведомленным и понимать, что незнание определенной информации является примером непрофессионализма и ухудшает результаты, с другой стороны, понимать, что незнание другой информации совершенно нормально для работы рекрутера, и нужно открыто об этом говорить с кандидатами, в том числе, интересуясь у них.

## Немного о резюме и о том, как их читать

Несмотря на то, что уже, наверное, лет 20 (примерно с появлением рабочих сайтов на российском рынке) как существуют рекомендации по составлению резюме, мы всё равно можем видеть всё разнообразие, которое существует на рынке труда.

Я отметил для себя несколько важных пунктов, которые стоит учитывать, работая с резюме кандидатов:

1. Грамотность составления резюме не всегда является гарантией профессионализма сотрудника, неграмотно и неаккуратно составленное резюме не является достаточной причиной считать кандидата непрофессиональным. Другими словами, по форме, стилистике резюме можно строить лишь гипотезы, но не факты. Исключение разве что можно сделать для профильных сотрудников – самих рекрутеров и других представителей HR-сферы, и, в каком-то смысле, для тех, кто занимается продажами, особенно, в B2B секторе.

2. Кандидаты не обязаны использовать те слова, выражения, которые хочет найти у них рекрутер. Каждый кандидат составляет своё резюме, исходя из своего бекграунда, а не бекграунда рекрутера. Самый популярный пример – это должности, которые занимал кандидат и должность, на которую он претендует. К сожалению, малоопытные рекрутеры делают массу ошибок по этой теме. Например, работая по вакансии директора по продажам, пытаются найти аналогичного, исключая из внимания коммерческих директоров, директоров по развитию и руководителей отдела продаж. В общем виде, это могут быть разные должности, но могут быть и ситуации, когда всё идентично, кроме названия. В одних кадровых агентствах работают рекрутеры, в других – специалисты или менеджеры по подбору персонала, в третьих – консультанты по подбору персонала; в четвертых они называются HR-менеджерами; в сущности, это сотрудники одинакового функционала и уровня; а в пятых агентствах консультанты – это руководители команд, а HR-менеджер имеет статус полноценного внутреннего HR-директора. Как предмет не назови, он не потеряет свойств и характеристик, ему присущих.

В целом, правило относится к любого рода информации в резюме: к терминам, способу описать обязанности, цифрам (например, кто-то пишет про выручку, кто-то про прибыль, а кто-то – про оба показателя), описанию компаний, информации в свободном разделе «о себе».

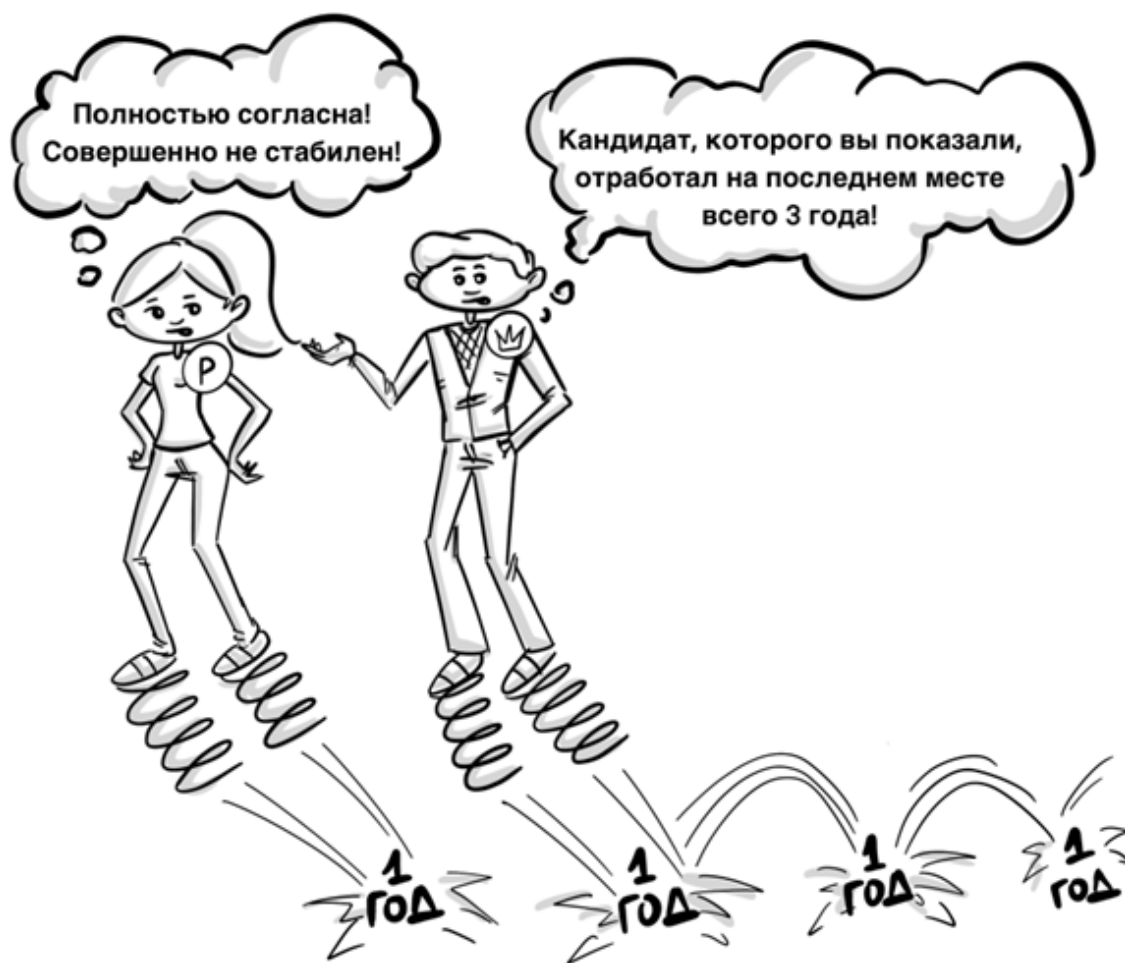
Тем не менее, когда я подбираю людей к себе, для меня большое значение имеет «фишка» в резюме. Я каждый раз сам не знаю, в чем будет «фишка», но персонально мне нужна отличительная черта. «Фишка» является не обязательным, но достаточным условием, чтобы я пригласил соискателя познакомиться. В качестве «фишки» могут выступать: нестандартное описание «о себе», структурированный способ подачи материала, резюме, написанное от первого лица (не как будто робот) и другие вещи, которые меня всё ещё могут, если не удивить (это уже вряд ли), то привлечь.

3. Оценка стабильности опыта кандидата крайне субъективна. Важно оценивать продолжительность работы кандидата на одном месте работы и частоту смены мест через совокупность многих факторов: специфика сферы, специфика должности, аргументированность причин ухода, ситуация на рынке труда, особенность личности кандидата, особенность компании, где работал сотрудник. А не только через стаж. Кстати о стаже работы. Ужасное понятие. Ещё более субъективна оценка по стажу.

**В подавляющем числе профессий ни один руководитель не сможет аргументированно доказать, что 5 лет работы всегда лучше, чем 4 или 3.**

Всё это будет на уровне эмоций и махания руками. Всегда, всегда будут и обратные аргументы. Впрочем, руководитель сам решает, с кем хочет работать. Я говорю лишь о том, что

рекрутер допустит ошибку, если, производя оценку стабильности опыта и профессионализма, будет просто смотреть на стаж (продолжительность месяцев, лет).



Примеры на ошибочность оценки стабильности и стажа:

- По инженеру с производства, работавшему на последнем месте 20 лет, нельзя сделать однозначный вывод, что в новой компании будет так же. Скорее, наоборот, для такого кандидата смена работы – настоящий стресс, он не привык выбирать, возможно – не умеет выбирать (место работы). Большая вероятность, что может что-то не сложиться. Такой сотрудник подсознательно будет каждый процесс в новой компании сравнивать с аналогичным в своем опыте. И чем консервативнее и стабильнее человек, тем сложнее будет перестроиться.

- Юрист, чье резюме разбито на 3 разных места работы с продолжительностью до года, может при близком рассмотрении оказаться стабильнее, чем кажется; компании, в которых он работал, могут быть связанными одним собственником, а его переходы из компании в компанию – просьбы владельца.

- Главный бухгалтер, отработавший в каждой из последних трех компаний более 3 лет, постоянно уходил в декабре-январе. Может оказаться, что он совершенно нестабилен, более того, в тяжелые периоды (периоды начала подготовки годовой отчетности) или был не лоялен к переработкам (что сказывалась на отчетности) или покидал компании, оставляя собственников компаний с ощутимыми «хвостами».

- Секретарь, отработавший по году в двух международных компаниях может быть на одну, две или три головы выше с точки зрения применения иностранного языка, чем секретарь, отработавший 5 лет в одной российской компании (а может и не быть, в этом и смысл ошибочности суждения только по стажу). При этом тот же секретарь может быть абсолютно

преданным работодателям, но уходил из компаний в связи с закрытием представительств (объективнее причину и не придумашь, ведь это элементарно проверяется).

- Генеральный директор, отработавший в последней компании 10 лет, может быть примером ситуации, когда рекрутер видит 10 лет и относится к этому, как к десяти годами управленческого опыта, а по факту, директор может указать общий стаж, а должность только последнюю. То есть, например, начинал он в компании с менеджера по продажам, а генеральным директором был только последний год. И вполне возможно, не справился. Вот что такое оценка стажа по резюме.

4. Информация в резюме может быть ложной, преуменьшенной, преувеличенной. По моим оценкам, у среднестатистического кандидата до 20–30 % информации искажено (обычно чуть завышены достижения, чуть преуменьшены провалы, бывает и откровенная ложь). Иногда это даже ключевая информация, такая как должности, срок работы в компаниях. Даже сами компании! Я к этому никак не отношусь – это природа человека. А вот к чему я отношусь серьезно – к идентификации некорректной информации; той, которую может установить рекрутер. Рекрутер – не служба безопасности, не сотрудник ФСБ. Но с помощью вопросов, вопросов, и ещё раз вопросов можно снизить вероятность прохождения ложной информации до руководителя (и тем более, до найма) до минимума. Плюс рекомендации никто не отменял, хотя такой способ проверки имеет ощутимые минусы. Гарантии правдивости сказанного рекомендателями также нет.

## Анализ и синтез: как быстро оценить резюме

Обычно у загруженного рекрутера немного времени (от 5 секунд до полуминуты на одно резюме), чтобы оценить первичный интерес к резюме кандидата. Расскажу о том, как быстро определить, стоит ли уделять кандидату дополнительное время.



Я провожу с резюме каждого соискателя два процесса: **анализ** (оценка деталей в резюме, конкретных фактов) и **синтез** (общая картина). И каждый процесс занимает очень мало – до 15 секунд (обычно 5–10). Но в строгом порядке.

Итак, сначала идет анализ. Я это называю «**метод критических вопросов**». На самом деле он очень прост. Обычно, насколько бы не сложна была вакансия, существует 2–4 требования, являющихся ключевыми. А остальное – как тюнинг. Возможно, важный.

В таком контексте это должны быть требования, несоответствие которым исключает наш интерес по определению. Поэтому их должен быть минимум. Метод критических вопросов заключается в том, чтобы первично идентифицировать соответствие только этим требованиям. Беспристрастно. Многие же рекрутеры сначала уходят в синтез, начинают оценивать резюме в целом, разглядывать всё, цепляться за разные вещи. На это уходит много времени, причем неэффективно. Иногда можно залипнуть в резюме на пару минут и... ничего не понять.

Пример:

Мы ищем интернет-маркетолога. Критические требования: опыт с контекстной рекламой, опыт в рекламном агентстве (относительно свежий), агентство должно быть профильным – то есть специализироваться на интернет-рекламе. У нас получилось 4 требования. Мы совершенно точно знаем, где глазами в резюме искать каждое из требований. В данном случае,

совсем просто. Допустим, мы открыли потенциально интересное резюме. Пробегаем глазами: среди опыта нет ни одного рекламного агентства – всё, до свидания (в смысле, на следующий этап отбора – синтез). Или посмотрели, опыт в рекламных интернет-агентствах есть, с контекстной рекламной работал, но это было всё более 5 лет назад, а последние годы совсем не то – снова до свидания (и снова речь лишь о втором этапе отбора).

Второй обязательный этап и для прошедших, и для не прошедших положительно анализ резюме кандидатов – синтез. Синтез – это когда вы представляете вашу вакансию в целом, не как её текст, а как саму работу, а потом смотрите на резюме кандидата и представляете его не как текст резюме, а как определенного специалиста – и ищите соответствия. Именно соответствия, плюсы нужно искать сперва! Нужно найти **зацепки** (интересные для нас сведения). Намного быстрее вы отыщите зацепки или убедитесь, что их нет, если вы до этого провели убедительный анализ кандидата на соответствие критическим требованиям. Так кандидату, не прошедшему положительно анализ методом критических вопросов, нужны железобетонные зацепки. Обычно за 5–10 секунд понятно, привлекает ли что-то в его резюме. Хотя бы что-то! Если же кандидат соответствует всем обязательным требованиям, то зацепок практически и не нужно. Достаточно убедиться, что нет ощутимых отталкивающих фактов. И снова на это уйдет от 5 до 10 секунд.



Возможные исходы:

1. Кандидат не прошел положительно анализ и синтез – мимо.
2. Кандидат прошел анализ и синтез – берем кандидата в работу, в **первую очередь**.
3. Кандидату прошел анализ, но в синтезе что-то смутило – берем кандидата в работу, во **вторую очередь**.
4. Кандидат не прошел анализ, но синтез показал какие-то зацепки – требует дополнительного внимания, рассматриваем в **третью очередь**.

Второй исход формирует базу подходящих кандидатов: среди них, наиболее вероятно, будут так называемые **звезды**, а также **оптимальные кандидаты**.

Третий и четвертый исходы очень важны – они формируют базу **неочевидных**, «около» подходящих кандидатов, навыки оценки которых, по моему представлению, отделяют просто хороших рекрутеров от настоящих профи.

## Всегда ли звезды являются оптимальными кандидатами

Допустим, рекрутер отобрал кандидатов, которые прошли положительно анализ и синтез. Все эти кандидаты автоматически считаются подходящими. Уже на этапе оценки резюме рекрутер, как правило, делает какие-то выводы о том, какой из кандидатов точнее бьёт в цель. Но это всё пока слишком субъективно. Только после проведения первичного интервью появляется реальный повод провести классификацию. И обычно из тех кандидатов, кто идет дальше после собеседования, рекрутер выделяет звезд и, простите за сленг, «рабочие варианты». Несмотря на не очень презентабельное название, «рабочие варианты» – это отличные специалисты, а сам термин означает, что такой кандидат вполне подходит для дальнейшего рассмотрения, и нет причин не предложить руководителю встречу с ним.

«Рабочие варианты» – это кандидаты, которые имеют должную квалификацию, плюс-минус вписываются в бюджет. Они не являются лучшими исполнителями задач на рынке при заданной цене, но их навыки кажутся приемлемыми для выполнения обозначенных функций. Более того, именно в категории таких кандидатов могут быть обнаружены так называемые **HiPo-сотрудники** (сотрудники с высоким потенциалом).

### **Простым языком – это ваши персональные звезды, но в будущем и при особой с ними работе.**

Тут очень важно дать определение звезд: звезды – это кандидаты, которые могут быть оценены как наилучшие специалисты в своей области при некотором соответствии масштабу бюджета заработной платы. И это очень важно: звезды по конкретной вакансии – это наилучшие исполнители озвученных задач, но не вообще, а в пределах финансовых условий или около них. Конечно, к звездам можно относить и тех, чьи ожидания несколько выше, но в рамках разумного. Если кандидат заведомо ожидает значительно большую компенсацию, чем компания может предложить, наиболее вероятно, его даже подходящим назвать будет нельзя, и такой кандидат, вероятнее всего, не пройдет анализ и/или синтез на самом раннем этапе. Надо обратить внимание: у звезды всего два критерия: лучший специалист, вписывающийся в масштаб диапазона денег (+25–50 % максимум; обычно +15–30 %).

Введем третье понятие: «оптимальный кандидат». Оптимальный кандидат – это кандидат, который в наибольшей степени соответствует комплексно сразу всем основным четырем категориям: он может (достаточная или близкая квалификация), хочет (мотивация), управляет и совместим (личность), безопасен (криминал, соблюдение внутрикorporативных правил).

Для рекрутера и руководителя самое важное – определить, кто из звезд и рабочих вариантов является оптимальным кандидатом. Ответ не всегда виден сразу. Иногда приходится провести несколько этапов, чтобы прийти к пониманию. И да, звезда чаще не является оптимальным кандидатом, чем наоборот.

Проведем сравнение.

1. **Мотивация.** Звезда практически всегда знает, что она звезда. Высокий профессионализм позволяет звездам иметь высокие ожидания по условиям (помимо заработной платы), бренду компании, коллективу, перспективам, уровню полномочий. Оптимальный кандидат знает себе цену, но его ожидания приблизительно совпадают с возможностями компании и её брендом. Таким образом, если ожидания звезды соответствуют возможностям компании, то это сигнал в пользу того, что данный кандидат может быть оптимальным. Среди рабочих вариантов значительно больше кандидатов, чьи ожидания оправдаются в большей степени.

2. **Навыки.** Уровень профессионализма (для данного уровня вакансии) выгодно отличает звезд, ведь именно он и позволил кандидатам так называться. Но тут есть палка о двух

концах: высокий уровень навыков, на уровне максимума требований вакансии (а то и выше) означает, что такому кандидату могут быть присущи все мотивационные «убытки», которые приписывают *overqualified* (с квалификацией выше требуемого) кандидатам: некуда расти, скучная работа, слабый коллектив (по сравнению с самим специалистом, например, даже сам руководитель может быть слабее), а в дополнение – повышенный уровень ответственности из-за того, что специалист может стать лучшим исполнителем по своей должности в компании. Плюсы высокого уровня профессионализма описывать бессмысленно – конечно, их больше. «Оптимальный» кандидат – это, чаще всего, сотрудник, уже имеющий достаточную квалификацию, но имеющий небольшой задел к развитию в рамках текущей вакансии. Соответственно, если звезда со всеми своими навыками имеет ещё небольшой потенциал к росту умений в рамках текущей вакансии, то это снова будет говорить в пользу того, что это оптимальный кандидат. И всё же, чаще такой задел имеют рабочие варианты.

**3. Совместимость и управляемость.** А здесь уже менее очевидно. Этот блок – про проведение, личностные характеристики, соответствие ценностям компании и коллектива, и, само собой, возможность быть встроенным в иерархию компании и готовность эту иерархию принять. Я бы сказал, что и рабочие варианты, и звезды имеют в этом блоке паритет. С одной стороны, звезда чаще имеет завышенную самооценку (что может стать проблемой с точки зрения руководства таким человеком), с другой стороны, более высокий профессионализм может позволить такому сотруднику быстрее и легче интегрироваться в компанию. А последнее как раз и является свойством оптимального кандидата.

**4. Безопасность.** Звезды чаще беспокоятся о своей репутации, поэтому на интуитивном уровне вызывают больше доверия. К тому же, обычно звезды имеют почти безупречную репутацию, так как обычно умеют уходить из компаний без острых конфликтов, а если уж конфликт и возникает, то, как правило, аргументы звезды звучат праведнее, чем их работодателя. Однако ничто из этого не является гарантией. Рабочие варианты могут не в меньшей степени соответствовать этим критериям.

Подводим итог.

Обычный типаж звезды:

*Низкая или средняя мотивация, высокие навыки, высокая совместимость, управляемость с наличием рисков, высокая безопасность.*

Обычный типаж рабочего варианта:

*Высокая мотивация, достаточные навыки, средняя совместимость, высокая управляемость, достаточная безопасность.*

Типаж оптимального кандидата:

*Средняя или выше мотивация, достаточные навыки с наличием задела роста, высокая совместимость, высокая управляемость, достаточная и выше безопасность.*

Если приглядеться, то мы увидим знаменитую картину. Популярный вопрос.

### **Кто лучше: недостаточно замотивированный профи или замотивированный «средний» специалист?**

Думаю, каждый сам для себя ответит на этот вопрос.

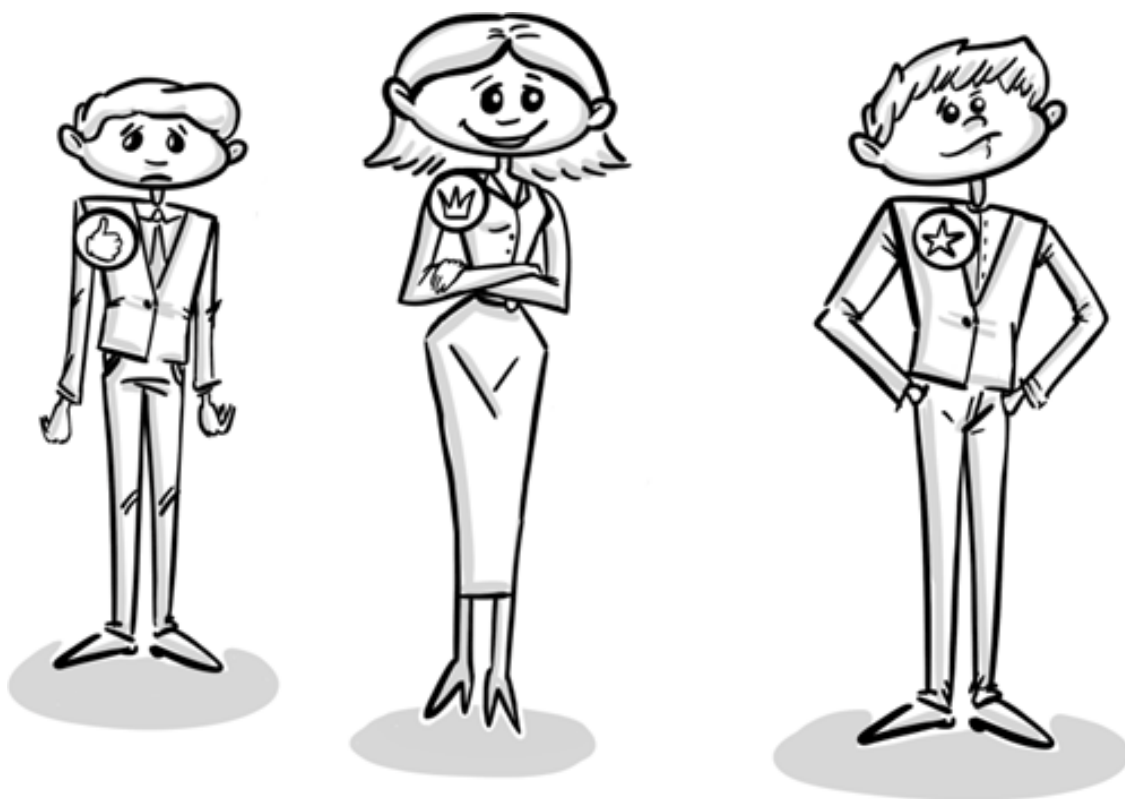
Я лишь хочу отметить, что звезда может быть оптимальным кандидатом, если, прежде всего, попадает в мотивацию. В руках компании: рекрутера, но, прежде всего, руководителя обеспечить мотивацию звезде, если такой кандидат действительно настолько ценен. Замоти-

вированная звезда по определению будет выигрывать у всех остальных, так как, при прочих равных, лучше интегрируется в новые компании и имеет хорошую репутацию.

Но часто ли звезда проявляет должную мотивацию? На самом деле, нет. Я знаю огромную массу примеров, когда самый сильный специалист, нанятый компанией, уходил в течение первого года (от 1 до 12 месяцев) по следующим причинам:

1. Схантили в другую компанию / получил лучшее предложение.
2. Разочарован политикой руководителя в отношении бизнеса (продукта, развития, системы мотивации), управления персоналом.
3. Вступил в конфликт с руководителем (лично не сошлись или видением работы).
4. Не увидел дальнейшей перспективы, ощутил «потолок» сразу как пришел.
5. Демотивирован слабым коллективом, который не соответствует интересам сотрудника (или просто коллектив тормозит работу звезды, как гиря на ноге).

Если руководитель уверен, что в его компании звезда не столкнется с этими причинами, или, по крайней мере, они маловероятны, тогда решение о найме звезды обоснованно.



В общем виде, звезда является оптимальным кандидатом, если:

- Компания руководителя соответствует этому кандидату, то есть общий профессиональный и имиджевый уровень компании (отдела, процесса, направления) не кардинально ниже, чем уровень специалиста. Это позволяет лидерам рынка спокойно претендовать на мотивированных звезд, а развивающиеся, молодые компании могут или развивать своих сотрудников или просто этих звезд «покупать» (пусть очень-очень спорный, так как мотивация деньгами работает от 2–3 месяцев до полугода максимум).

- Компания руководителя готова выстроить бизнес (отдел, процесс, направление) вокруг этой звезды (а звезду, например, это устраивает). То есть нанимаемая звезда – центр, вокруг которого всё крутится (на макро или микроуровне; это может поддерживать мотивацию звезды более продолжительное время, чем просто деньги). Огромный минус – зависимость от этого человека. Если он уйдет, начнутся проблемы.

- Руководитель изначально планирует нанять звезду на короткий срок для выполнения какого-то проекта, о чем стороны заранее договорились.

В противном случае звезда вряд ли является оптимальным кандидатом. И тогда оптимального кандидата надо искать среди рабочих вариантов.

**В моей практике, среди оптимальных кандидатов по разным вакансиям звезды были не более чем в 20 % случаев.**

Думаю, это отражает и общее правило, согласно которому не лучшей идеей будет иметь в компании более 20 % звезд от всего персонала (а кто-то говорит вообще о 10 %).



Как быть руководителю, который мечтает о звезде, но не может себе её позволить (по вышеописанным причинам)? Ответ прост – вырастить свою (и да, если компания будет «тормозить», то и своя звезда может скоро уйти) из рабочих вариантов, имеющих наивысший потенциал. Те самые HiPo, о которых писал выше.

## Результативность работы с неочевидными кандидатами

Вернемся к результатам проведения анализа и синтеза резюме кандидатов. Допустим, рекрутер отработал кандидатов первой очереди. Тех, кого сразу можно было назвать подходящими. Но что делать с кандидатами второй или третьей очереди? С теми, кто не прошел анализ (на соответствие всем обязательным требованиям) или синтез (на соответствие кандидата, в целом, имеющимся обязанностям и компании).

Дам небольшую аналитическую справку, которая была получена мной эмпирическим методом. Я взял за определенный период 100 закрытых вакансий (без исключений – друг за другом). Совокупно вакансии были закрыты 9 рекрутерами, которым присущи разные стили работы. По всем вакансиям у меня имелись: изначальное описание заказа от руководителя, резюме вышедшего на работу специалиста. Среди этих 100 вакансий были вакансии линейных специалистов, менеджеров низшего, среднего, высшего звена и немного обслуживающего (домашнего, VIP) персонала. По должностям – в области продаж, маркетинга и рекламы, производства, IT, строительства и проектирования, бухгалтерии и финансов, консалтинга, юриспруденции, HR, административный, обслуживающий персонал, логистика, а также общее управление. Перечислил основное.

Итоги таковы:

59 вакансий закрыты кандидатами, которые соответствуют изначальным требованиям более чем на 85–90 %.

31 вакансия закрыта кандидатами, которые соответствуют изначальным требованиям на 60–80 % (или как минимум не соответствуют одному изначально обязательному требованию).

10 вакансий закрыто кандидатами, чьи резюме соответствуют изначальным требованиям менее чем на 60 %.

В течение первых трех месяцев (для директоров – 6) компанию покинули 14 сотрудников (14 %). Что интересно, 8 из них относились к первой категории! Это удивительный результат, но пропорция идеально совпала: то есть 59 % вакансий закрыты сотрудниками 1 категории (так называемыми подходящими кандидатами), при этом, среди покинувших быстро компанию, практически те же цифры: 57,1 %.



Можно спорить о том, что выборка в 100 вакансий – малочисленна. Предлагаю заинтересованным лицам провести эксперимент на больших числах – на тысячах вакансий в точечном подборе. Но если анализировать эти и другие полученные мной данные:

- Вероятность успеха (я очень условно за успех принял прохождение испытательного срока) приблизительно равна у разных категорий кандидатов. В моем случае: на первую очередь (подходящие изначальному описанию заказа кандидата) приходится 13,6 % уходов, на вторую и третью очередь: 14,6 %. Что фактически можно признать равноценным значением.

- Каждая третья (и даже чаще) вакансия закрывается не идентично тем кандидатом, которого просит руководитель.

- Рекрутер, не способный замечать вторую и третью категорию кандидатов и работать с ними, может терять до 40 % результатов. Реальные потери будут ниже, так как требуемый профиль может меняться решением самого руководителя и не всегда корректно сравнивать вышедшего кандидата с изначальным заказом, но в моем примере из 41 вакансии, закрытой неочевидными кандидатами, требования менялись только в 11 (примерно каждая четвертая). Соответственно можно говорить примерно о 30 %-ных чистых потерях результатов для рекрутера, который не работает с неочевидными кандидатами. И это я не беру во внимание, что сам факт рассмотрения в некоторых вакансиях кандидатов с отклонениями от требований, но имеющими важные зацепки, позволяет руководителю намного лучше понять рынок труда, легче принимать решения. Не менее 20 % из первой категории закрывается потому, что по ним проводится широкая селекция (смотрятся все).

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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